



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE SPOLEČNOSTI**

BUSINESS DEVELOPMENT PROJECT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Gabriela Weiserová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Gabriela Weiserová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Podnikatelský záměr rozvoje společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student navrhuje možnosti dalšího rozvoje společnosti.

### Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá tvorbou podnikatelského záměru založení soukromé mateřské školy jako společnosti s ručením omezeným. Cílem této práce je vytvoření takového podnikatelského záměru, který by byl použitelný jako základ při reálném založení společnosti. Je proto nezbytné zvolit adekvátní postupy při jeho zpracování. Těmi se bude zabývat část Vlastní návrhy řešení, jež navazuje na část teoretickou, ve které dojde k seznámení se základními teoretickými poznatky dané problematiky.

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the creation of a business plan for the establishment of private nursery school as a limited liability company. The aim of this work is to create a business plan, which could be used as a basis for the real establishment of the company. It is therefore necessary to choose adequate methods for its processing. These will deal with the part of the Own Proposals solution, following the theoretical part, which will introduce the basic theoretical knowledge of the given issue.

## **Klíčová slova**

podnikatelský záměr, založení společnosti, soukromá mateřská škola, kalkulace, analýza

## **Key words**

business plan, company formation, private nursery school, calculation, analysis

### **Bibliografická citace**

WEISEROVÁ, G. *Podnikatelský záměr rozvoje společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 86 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 26. května 2017

.....

Podpis

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, podnětné rady a postřehy. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině, která mi byla během psaní práce obrovskou oporou.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE .....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	15
2.1 Legislativní prameny .....	15
2.2 Podmínky pro založení .....	18
2.2.1 Hygienické požadavky na prostory, provoz zařízení a provozoven .....	18
2.2.2 Požadavky na pracovníky a pečující osoby .....	21
2.2.3 Péče o zdraví a bezpečnost dětí .....	23
2.2.4 Technické požadavky na stavby .....	23
2.2.5 Stravování .....	23
2.2.6 Cíle a organizace předškolního vzdělávání .....	26
2.3 Volba právní formy podnikání .....	27
2.3.1 Právnícká osoba .....	30
2.3.2 Fyzická osoba .....	30
2.4 Financování soukromých mateřských škol .....	32
2.5 Podnikatelský plán .....	33
2.6 SWOT analýza .....	34
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	36
3.1 Analýza makroprostředí .....	36



3.1.1	Geografické faktory .....	37
3.1.2	PEST analýza .....	37
3.2	Analýza mikroprostředí .....	42
3.2.1	Cílová skupina uživatelů služeb .....	42
3.2.2	Analýza konkurence .....	43
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	53
4.1	Základní informace a popis podniku .....	53
4.1.1	Lokalita .....	54
4.1.2	Provozní doba a program .....	54
4.1.3	Nabízené služby .....	56
4.1.4	Zajištění stravování .....	56
4.1.5	Školné .....	57
4.1.6	Organizační struktura .....	58
4.1.7	Propagace .....	60
4.2	Finanční plán .....	60
4.2.1	Počáteční výdaje .....	60
4.2.1	Zahajovací rozvaha .....	62
4.2.2	Provozní a mzdové náklady .....	63
4.2.3	Očekávané výnosy .....	66
4.2.4	Očekávané náklady .....	67
4.2.5	Předpokládaná rozvaha .....	67

4.2.6	Předpokládaný výkaz zisku a ztráty.....	69
4.2.7	Předpokládané cash flow .....	71
4.3	SWOT analýza .....	73
4.4	Analýza rizik .....	74
ZÁVĚR .....		76
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		78
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		83
SEZNAM TABULEK .....		84
SEZNAM PŘÍLOH.....		86

# ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tvorbou podnikatelského záměru založení společnosti s ručením omezeným, konkrétně soukromé mateřské školy.

Bakalářská práce obsahuje část teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části je nastíněna problematika z dané oblasti, Analýza problému a současné situace analyzuje dostupné informace, které jsou pak dále zpracovány také v části Vlastních návrhů řešení. Součástí Vlastních návrhů řešení je seznámení se se subjektem a jeho popis, finanční plán, SWOT analýza a analýza rizik. Poslední částí je Závěr, který je určitým souhrnem a zakončením celé práce.

Mateřská škola nazvaná Bublínka bude situována ve městě Šlapanice, které se nachází v okrese Brno-venkov v blízké dojezdové vzdálenosti, dá se tedy předpokládat i zájem ze strany rodičů z přilehlých brněnských městských částí.

Před zahájením činnosti, které je naplánováno na začátek srpna 2018, bude založena společnost s ručením omezeným – v září 2017. Do doby zahájení provozu mateřské školy budou učiněny patřičné kroky pro uzpůsobení prostor školy tak, aby vyhovovaly podmínkám dle platné legislativy. Konkrétně se jedná například o stavební úpravy domu, kde bude škola umístěna, dále tvorbu webových stránek či marketingovou propagaci, aby rodiče měli možnost zvážit, do jakého zařízení své děti umístí a aby vzniklo určité povědomí o nově vznikající mateřské škole.

Český statistický úřad ve svých zdrojích uvádí neustálý nárůst počtu dětí a neuspokojených žádostí o přijetí dítěte do mateřské školy. Trh tedy stále není nasycen a zřízení nové mateřské školy má vysoký potenciál.

Mateřská škola Bublinka bude poskytovat odbornou péči dětem ve věku 3–6 let v kolektivu pracovníků s pedagogickým vzděláním. Soukromé mateřské školy, které nejsou zapsány ve školském rejstříku, nejsou pod záštitou státní instituce, a svůj program s náplní výchovy a vzděláváním si tedy určují samy, což může být důvodem k negativnímu postoji rodičů k těmto zařízením při výběru vhodného institutu pro svého potomka. Proto kompetentním vzděláním zaměstnanců a plánovaným programem chceme zajistit kvalitní, a hlavně kvalifikovanou péči o svěřené děti, což může při rozhodování rodičů o umístění dítěte hrát významnou roli.

Provozní doba mateřské školy bude od 7:00 do 18:00. V případě potřeby rodičů je však možné po domluvě pracovní dobu prodloužit buď před začátkem nebo po konci otevírací doby. Mateřská škola se tak bude snažit vyhovět i těm rodičům, kterým by tak pracovní podmínky znemožnily vůbec dítě do zařízení umístit, jelikož otevírací doba by se kryla s jejich dobou pracovní. Otevírací doba se tak může na přání rodičů prodloužit od 6:00 do 19:00. V případě, že rodiče této možnosti využijí, dítě musí mít s sebou svačinu nebo večeři.

Doplňkovými službami bude v případě volných kapacitních míst nárazové, půldenní či celodenní hlídání i pro nezapsané děti, dále pak noční hlídání nebo prázdninový provoz.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této práce bude sestavení základu v podobě podnikatelského záměru založení soukromé školy, ze kterého by bylo možno vycházet při reálném založení společnosti s ručením omezeným ve městě Šlapanice.

Práce je rozdělena do dvou oblastí – **teoretická část** a část zahrnující **vlastní návrhy řešení**.

**Teoretická část** je určena k seznámení se základními teoretickými poznatky z dané problematiky. Nejprve rozebírá obsah jednotlivých legislativních pramenů, bez kterých není možné mateřskou školu založit. Z jednotlivých pramenů konkretizuje specifické požadavky pro založení vybraného subjektu, a to hygienické požadavky na prostory, provoz zařízení a provozoven; požadavky na pracovníky a pečující osoby, péče o zdraví a bezpečnost dětí; technické požadavky na stavby, požadavky na stravování a dále pak cíle a organizaci předškolního vzdělávání. Následně se zaměřuje na právní formy podnikání a jejich rozlišení. Obě formy mají své výhody a nevýhody, jež je nutno vzít v potaz při výběru. V neposlední řadě se zabývá možnostmi financování mateřských škol a v závěru teoretická část definuje obsah pojmů podnikatelský plán a SWOT analýza.

Je nutné podotknout, že práce obsahuje pouhé nastínění dané problematiky, jelikož není jejím cílem látku kompletně obsáhnout. V práci jsou shrnuty poznatky, které dále souvisejí s částí **vlastních návrhů řešení**, nebo na ně návrhová část navazuje a je tedy potřebné s nimi čtenáře obeznámit pro lepší pochopení.

Část vlastních návrhů navazuje na **analýzu problému a současné situace**, která je základem pro některé výpočty v návrhové části. Analýza problému a současné situace zahrnuje Analýzu makroprostředí i mikroprostředí. Analýza makroprostředí popisuje společnost z hlediska geografického a z hlediska působení vnějších faktorů, které by pro ni mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby. Analýza mikroprostředí charakterizuje cílovou skupinu uživatelů služeb a srovnává konkurenční mateřské školy v dané oblasti.

Vlastní návrhy řešení se věnují praktickému zpracování práce a jsou její stěžejní částí. Zahrnují seznámení se s projektem a základními informacemi o něm. Následuje finanční plán, který jednotlivě popisuje jeho dílčí složky a varianty možného budoucího vývoje mateřské školy, a SWOT analýza.

Žádná podnikatelská činnost se neobejde bez rizik, je tedy nezbytné si je uvědomit a snažit se předcházet jejich vzniku, případně je eliminovat, pokud již zanechaly následky. Kapitola analýza rizik tedy uzavírá návrhovou část, ve které je zpracován podnikatelský záměr na založení soukromé mateřské školy.

Nyní se zaměřím na popis metod, které byly použity v praktické části bakalářské práce. Metody se obecně považují za prostředek k objasnění vědeckých poznatků, nalezení souvislostí a díky tomu pak k lepšímu poznání daného subjektu. Základem všech metod je metoda pozorování. Jedná se o systematické sledování určitých skutečností vyústěné do popisu a vysvětlení skutečnosti. Druhou použitou metodou je srovnávání, při němž zjišťujeme, čím se dané subjekty liší nebo v čem se shodují. Dalšími metodami jsou analýza a syntéza. Analýza je založená na myšlenkovém rozkladu celku na jednotlivé části, které jsou dále zkoumány. Syntéza je na rozdíl od analýzy sjednocení jednotlivých částí do jednoho celku. Posledními metodami jsou indukce a dedukce. Za pomoci indukce se vyvodí obecný závěr na základě poznatků o dílčích částech. Naopak dedukcí můžeme odvodit konkrétnější tvrzení z těch obecnějších<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> SYNEK, Miroslav.; SEDLÁČKOVÁ Hana a VÁVROVÁ Hana. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha: Oeconomica, 2007. str. 19-23.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části se bakalářská práce bude zabývat okrajovým nastíněním problematiky, která je spojená s daným tématem. Stěžejním prvkem při zakládání soukromé mateřské školy je bezpochyby znalost legislativních předpisů. Teoretická část se nejprve zaměřuje na uvedení pramenů legislativy a jejich obecné obsahové vymezení. Z obecného vymezení v dalším bodě přechází ke konkrétním podmínkám založení, které z předpisů vycházejí. Následuje charakteristika jednotlivých právních forem a poté výběr právní formy pro zvolený typ podnikání. Dále se bude zabývat možnostmi financování mateřských škol a závěr teoretické části bude věnován definicím pojmů podnikatelský plán a SWOT analýza.

### 2.1 Legislativní prameny

Legislativa je obecně značně rozsáhlá a komplikovaná a není tomu jinak ani u té, která se pojí se založením soukromé mateřské školy. Mateřskou školu lze v současné době zřídit s oporou v mnoha různých zákonech a vyhláškách, kdy však většina z nich prošla do dnešního roku novelizací a ta s sebou přinesla velmi významné změny.

Při záměru založení soukromé mateřské školy je naprosto nezbytná znalost legislativních předpisů. V této části se tedy podrobně popisuje obsahová náplň jednotlivých zákonů, vyhlášek či jiných významných dokumentů, které se váží k rozhodnutí založit mateřskou školu.

Zákony spojené se založením mateřské školy:

- **Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání**

V případě, že zakladatelem mateřské školy bude fyzická osoba, takto založený subjekt podléhá Živnostenskému zákonu. Živnostenský zákon přesně definuje, **co je živnost:** „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

V §3 (1) písm. t) se také uvádí, **co živnost není**: „*Výchova a vzdělávání ve školách, předškolních a školských zařízeních zařazených do rejstříku škol a školských zařízení, vzdělávání v bakalářských, magisterských a doktorských studijních programech a programech celoživotního vzdělávání podle zvláštního právního předpisu.*“<sup>3</sup>

Pro určení, zda se bude jednat o vázanou či volnou živnost, je stěžejní věková hranice dětí, které budou mateřskou školu navštěvovat. Tato problematika se dále zmiňuje v kapitole právní formy podnikání.

- **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích**
- **Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník**
- **Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)**

Školský zákon dle §1 vymezuje vzdělávání ve školách a školských zařízeních, ať už se jedná o vzdělávání předškolní, základní, střední, vyšší odborné či některé jiné. Dále jsou v něm zakotveny podmínky realizace vzdělávání, jejichž součástí je také vymezení práv a povinností fyzických a právnických osob a výchovy. Mimo jiné také dále stanovuje cíle a organizaci předškolního vzdělávání, systém vzdělávacích programů i podmínky přijetí dítěte do předškolního vzdělávání<sup>4</sup>.

- **Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů**

Tento zákon v sobě zahrnuje kvalifikační požadavky na pedagogické pracovníky všech úrovní školství v České republice, kterými je nutno se při výběru zaměstnanců řídit<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

<sup>4</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

<sup>5</sup> Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů. Dostupný z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>>.



- **Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých**

Vyhláška č. 410/2005 Sb., v sobě zahrnuje hygienické požadavky na prostorové podmínky, vybavení, prostor, osvětlení, vytápění, dále se zabývá také mikroklimatickými podmínkami, úklidem, zásobováním vodou a jinými potřebnými parametry pro provoz mateřské školy <sup>6</sup>.

- **Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby**

Obsahovým vymezením této vyhlášky jsou technické požadavky staveb <sup>7</sup>.

- **Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání**

Ve vyhlášce o předškolním vzdělávání najdeme podrobnosti o podmínkách provozu mateřské školy, o její organizaci, jaké jsou počty přijatých dětí ve třídách mateřské školy. Dále pak případy přerušení nebo omezení provozu mateřské školy, stravování dětí a péči o zdraví a bezpečnost dětí <sup>8</sup>.

- **Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů**

Tento zákon stanovuje pojem dotace, jaké jsou náležitosti žádosti o poskytnutí dotace a pravidla pro jejich poskytování <sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-410>>.

<sup>7</sup> Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-268>>.

<sup>8</sup> Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-14#p4>>.

<sup>9</sup> Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Dostupný z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-306>>.

- **Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů**

Tato vyhláška upravuje podmínky uvedení pokrmů do oběhu, jejich značení, příprava a podávání. Mimo jiné také stanovuje minimum z hlediska hygienických požadavků a zásady provozu stravovacích služeb a provozoven <sup>10</sup>.

- **Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů**

Vyhláška o školním stravování uvádí, kdo zabezpečuje školní stravování, konkretizuje typy zařízení školního stravování. Dále stanovuje, v jakém rozsahu jsou služby poskytovány a jaká je úplata za školní stravování. V příloze také striktně stanovuje výživové normy a finanční limity na nákup potravin, kterými se musí provozovatelé stravovacích služeb řídit <sup>11</sup>.

## **2.2 Podmínky pro založení**

Tato část práce se zaměřuje na vybrané části daných legislativních předpisů, ze kterých vyplývají podmínky pro založení zvoleného subjektu.

### **2.2.1 Hygienické požadavky na prostory, provoz zařízení a provozoven**

- Nezastavěná plocha pozemku, včetně travnaté plochy, kde si děti hrají a pobývají, musí činit nejméně 4 m<sup>2</sup> na jedno dítě, a musí být oplocena z důvodu bezpečnosti (v případě vysazení dřevin nesmí být nebezpečné pro děti)<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-137>>.

<sup>11</sup> Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-107#p1>>.

<sup>12</sup> Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-410>>.

- Prostorové a vnitřní uspořádání musí umožnit výuku, hry dětí, jejich odpočinek, osobní hygienu s otužováním, tělesná cvičení a zajištění stravování, pokud toto není zajištěno v jiném stravovacím zařízení.
- Denní místnost užívána jako herna a ložnice musí činit nejméně 4 m<sup>2</sup> na jedno dítě, je-li některá část stavebně oddělená, musí plocha denní místnosti činit nejméně 3 m<sup>2</sup> na jedno dítě.
- Plocha pro spánek, která je zahrnuta na jedno lůžko nebo lehátko s pevnou oporou zad, musí činit nejméně 1,7 m<sup>2</sup> na jedno dítě.
- Každé dítě musí mít své vlastní označené lůžkoviny, které spolu s lehátky musí být uloženy tak, aby bylo umožněno jejich řádné odvětrání.
- Vybavení dobře osvětlenými a větranými šatnami, kde na jedno dítě připadá 0,25 m<sup>2</sup> plochy, a kde je nutnost oddělení od šaten zaměstnanců.
- Hygienické zařízení: pro pět dětí jedna dětská mísa a umyvadlo umístěné ve výši 50 cm s jedním výtokovým ventilem ve výši 60 cm nad podlahou (pro jedno umyvadlo je pouze jeden výtokový ventil a společná mísící baterie mimo dosah dětí), kdy maximálně místo 2 WC mís lze instalovat dětské pisoáry ve výši 40 cm. Všude musí být toaletní papír, na dívčím WC nášlapný odpadkový koš a stěny omyvatelné a dezinfikovatelné do výše nejméně 1,5 m.
- Umývárna se vybavuje jednou až dvěma sprchami s teplou a studenou vodou takovým způsobem, aby do nich děti mohly vstupovat bez cizí pomoci.
- Umyvadla musí být vybavena pitnou studenou a teplou vodou, mýdlem v dávkovači a ručníky na jedno použití nebo vlastními ručníky dětí umístěnými tak, aby se vzájemně nedotýkaly.
- Hygienická zařízení musí být přístupni ze šatny a denní místnosti dětí, osvětlena a větrána, a nejsou dělena dle pohlaví.
- Židle a stoly musí splňovat české technické normy upravující velikost nábytku a pracovní stoly musí mít matný povrch<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-410>>.

- Parametry umělého osvětlení vnitřních prostor musí odpovídat hodnotám  $\bar{E}_m \leq 200$  lx teple bílý;  $200 \text{ lx} < \bar{E}_m \leq 1000$  lx neutrálně bílý;  $\bar{E}_m > 1000$  lx chladně bílý podle normových požadavků, které dále upravují i úroveň denního světla.
- Směr denního osvětlení musí být zleva a shora, svítidla se umísťují na strop rovnoběžně s okenní stěnou, zdali to dispozice místnosti umožňuje.
- Výška horizontálních srovnávacích rovin pro návrh a posouzení osvětlení je 0,45 m od podlahy.
- Povrchová teplota vnitřních částí obvodových stěn nesmí být po celý rok výrazně rozdílná od teploty vzduchu v místnosti.
- V místnosti, kde větrání probíhá okny, musí být tato okna zajištěna proti rozbití vlivem průvanu a jejich ovládání musí být dostupné z podlahy.
- Teplota provozovny nesmí ve třech po sobě následujících dnech klesnout na méně než 18 °C (maximálně 16 °C), při poklesu pod 16 °C je provoz okamžitě přerušen.
- Při extrémních venkovních teplotách vyšších než 30 °C, maximálně 31 °C, musí být umožněn pobyt mimo budovu a zajištěn pitný režim.
- V případě, že nelze využít přirozeného větrání (např. z důvodu škodlivin v ovzduší), je nutné větrání zajistit vzduchotechnickým zařízením.
- Přirozené větrání v případě těsných oken musí zajišťovat mikro ventilace nebo větrací šterbiny.
- Na jedno dítě musí být k dispozici nejméně 60 l vody na den.
- Denní doba pobytu venku je zpravidla 2 hodiny dopoledne, odpoledne dle délky pobytu dětí v zařízení (v zimě a v létě s přihlédnutím na venkovní teplotu).
- Pobyt venku může být zkrácen nebo vynechán pouze při mimořádně nepříznivých klimatických podmínkách a v případě smogu.
- Úklid denně se týká setření podlah a povrchů na vlhko, vysátí koberce vysavačem, vynášení odpadků, použití čisticích prostředků na dezinfekci hygienických zařízení a nejméně jednou týdně se omývají omyvatelné stěny tohoto zařízení.
- Úklid nejméně dvakrát ročně se týká umytí oken (včetně rámu, svítidel a světelných zdrojů), celkového úklidu všech prostor<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-410>>.

- Malování probíhá jednou za 3 roky dle potřeby.
- Nutnost pravidelné údržby nuceného větrání, klimatizace nebo vzduchotechnického zařízení dle návodu výrobce či dodavatele.
- Lůžkoviny se mění nejméně jednou za 3 týdny, ručníky jednou týdně (v případě potřeby ihned).
- Použité lůžkoviny se nesmí třídit v pobytových místnostech, ale ukládají se do transportních obalů, které jsou na jedno použití, nebo je možno je prát, omývat či jinak dezinfikovat a skladují se ve vymezených prostorách.
- Čisté lůžkoviny se skladují v oddělených skladech nebo čistých uzavřených skříních, popř. na policích v obalech <sup>15</sup>.

### 2.2.2 Požadavky na pracovníky a pečující osoby

Dle Zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů: *„Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou sociálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu.“* <sup>16</sup>

#### Předpoklady, které musí splňovat pedagogický pracovník:

- plná způsobilost k právním úkonům,
- odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- bezúhonnost,
- zdravotní způsobilost,
- prokázání znalosti českého jazyka, není-li stanoveno jinak <sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-410>>.

<sup>16</sup> Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

<sup>17</sup> Ibid.

## **Předpoklady pro výkon ředitelské funkce**

Pro vykonávání funkce ředitele mateřské školy je nutnost splnění předpokladů pro pedagogického pracovníka a následná tříletá praxe ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo činnosti s podmínkou znalostí stejného nebo obdobného zaměření, v řídicí činnosti nebo v činnosti výzkumu a vývoje <sup>18</sup>.

Odbornou kvalifikaci učitel mateřské školy získává:

- vysokoškolským vzděláním za studium v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd, jež jsou zaměřeny na přípravu učitelů mateřské školy, na přípravu učitelů prvního stupně základní školy, vychovatelství nebo pedagogiku volného času a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání pod záštitou vysoké školy zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,
- vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu v oboru zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy, na přípravu vychovatelů a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání pod záštitou vysoké školy zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,
- středním vzděláním s maturitní zkouškou v oboru zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy, na přípravu vychovatelů a vykonáním jednotlivé zkoušky, která svým obsahem a formou odpovídá zkoušce profilové části maturitní zkoušky z předmětu zaměřeného na pedagogiku předškolního věku <sup>19</sup>.

V případě, že se zakládá třída pro děti se speciálními potřebami, učitel získá odbornou kvalifikaci výše uvedeným vzděláním, ale se zaměřením na speciální pedagogiku.

---

<sup>18</sup> Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

<sup>19</sup> Ibid.

### **2.2.3 Péče o zdraví a bezpečnost dětí**

Povinností právnické osoby, jež provádí činnost mateřské školy, je zajištění dohledu dětí od doby jejich převzetí učitelem mateřské školy od zákonného zástupce či pověřené osoby do doby předání jejich zákonnému zástupci či pověřené osobě. Pověřená osoba smí dítě převzít jen na základě písemného pověření vystaveného zákonným zástupcem <sup>20</sup>.

V případě pobytu mimo místo uskutečnění vzdělávání připadá na jednoho učitele nejvýše 20 dětí. Výjimečně lze zvýšit počet maximálně o 8 dětí a dohled bude zajišťovat další pedagogický pracovník, popř. jiná zletilá osoba v pracovněprávním vztahu k právnické osobě <sup>21</sup>.

### **2.2.4 Technické požadavky na stavby**

Prostory, které jsou určeny pro pobyt dětí, musí splňovat všeobecné požadavky pro stavby, jež stanovuje vyhláška č. 268/2009 Sb. V §49 jsou blíže specifikovány parametry škol, předškolních, školských a tělovýchovných zařízení. Konkrétní technické podmínky požární ochrany staveb řeší Vyhláška č. 23/2008 Sb <sup>22</sup>.

### **2.2.5 Stravování**

Povinností mateřské školy je zajištění stravování dětí dle stanovení předmětné vyhlášky. Zařízení školního stravování se dělí na typy dle činnosti, kterou provádějí v provozovnách. Bude se jednat o vývařovnu tehdy, když si mateřská škola bude připravovat pokrmy sama. O výdejnu se bude jednat tehdy, když bude jídlo pouze odebírat od jiného provozovatele stravovacích služeb a následně jej vydávat <sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-14#p4>>

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Vyhláška č. 23/2008 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb. Dostupná z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-23#Top>>.

<sup>23</sup> Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-107#p1>>.

Tab. 1: Výživové normy ve školním stravování (Upraveno dle<sup>24</sup>)

DRUH A MNOŽSTVÍ VYBRANÝCH POTRAVIN V GRAMECH NA STRÁVNÍKA A DEN										
Hlavní a doplňková jídla	maso	ryby	mléko tekuté	mléčné výrobky	tuky volné	cukr volný	zelenina celkem	ovoce celkem	brambory	luštěniny
3–6 let přesnídávka, oběd, svačina	55	10	300	31	17	20	110	110	90	10
celodenní stravování										
3-6 r.	114	20	450	60	25	40	190	180	150	15

Způsob, jakým je stanovována průměrná spotřeba uvádí vyhláška v Příloze 1: „*Průměrná spotřeba potravin je vypočtena ze základního sortimentu potravin tak, aby bylo zajištěno dosažení příslušných výživových norem. Je uvedena v hodnotách „jak nakoupeno“ a je do ní proto zahrnut i přirozený odpad čištěním a dalším zpracováním. Z celkové denní výživové dávky se počítá v průměru 18 % na snídani, 15 % na přesnídávku, 35 % na oběd, 10 % na odpolední svačinu a 22 % na večeři.*“ Je zde také možnost laktoovovegetariánské výživy tehdy, kdy si to vyžádají zákonní zástupci nezletilých strávníků<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-107#p1>>.



Strava u dětí je naprosto nezbytná pro jejich další vývoj a předcházení vzniku obezity. Předškolní věk je období, kdy jsou děti ohledně výživy ještě relativně tvárné. Bohužel vzdělání, přesvědčení a metody zaměstnanců některých zařízení a rodičů jsou překážkou k úspěšnému plošnému zavedení zdravého stravování. Ve Velké Británii dokonce některé mateřské školy zakazují poskytovat dětem sladké a tučné pokrmy, dokonce i šumivé nápoje <sup>25</sup>.

Při řešení problému stravování s rodiči dětí je velmi důležitá komplexní komunikace. Rodiče jsou přístupní novým pohledům a doporučením ohledně zdravé stravy, ale nesmějí mít pocit, že něco zanedbali <sup>26</sup>.

Ve studii provedené ve Velké Británii bylo ideálním nástrojem pro komplexní komunikaci kreslení jídelních map. Rodiče zakreslili mapu svého dítěte, která zobrazovala jeho aktuální stravovací návyky. Zakreslení trvalo necelou půl hodinu a probíhalo buď u rodiny doma nebo přímo v předškolním zařízení. Následoval rozbor a další domluva ohledně stravování dítěte, která byla nahrávána, přepisována a poté bezpečně uchovávána. Rodiče si tak mohli na stravovacím modelu lépe uvědomit chyby ve stravování jejich dětí <sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> MCSWEENEY, L. A.; T. RAPLEY, C. D; SUMMERBELL, C. A.; HAIGHTON A. a J. ADAMSON. Perceptions of nursery staff and parent views of healthy eating promotion in preschool settings: an exploratory qualitative study. *BMC Public Health* [online]. ©2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <[http://download.springer.com/static/pdf/956/art%253A10.1186%252Fs12889-016-3507-x.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Fbmcpublichealth.biomedcentral.com%2Farticle%2F10.1186%2Fs12889-016-3507-x&token2=exp=1480411477~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F956%2Fart%25253A10.1186%252Fs12889-016-3507-x.pdf\\*~hmac=ac61f92a070400dfe91be1526ef0635d764d1a2198ba54101457b902475782c8](http://download.springer.com/static/pdf/956/art%253A10.1186%252Fs12889-016-3507-x.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Fbmcpublichealth.biomedcentral.com%2Farticle%2F10.1186%2Fs12889-016-3507-x&token2=exp=1480411477~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F956%2Fart%25253A10.1186%252Fs12889-016-3507-x.pdf*~hmac=ac61f92a070400dfe91be1526ef0635d764d1a2198ba54101457b902475782c8)>.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

## 2.2.6 Cíle a organizace předškolního vzdělávání

Cílem předškolního vzdělávání je podpora osobnostního, citového, rozumového a tělesného rozvoje dítěte. Dále je kladen důraz na zvládnutí základních pravidel chování, mezilidských vztahů a základních životních hodnot. Předškolní vzdělávání je určitým předstupněm vstupu do základního vzdělávání a tvoří podmínky pro pokračování ve vzdělávání <sup>28</sup>.

- Předškolní vzdělávání je realizováno pro děti od 3 do 6 let, minimální hranicí jsou však 2 roky dítěte a o jejich přijetí, popřípadě o stanovení zkušebního pobytu nepřesahujícího 3 měsíce, rozhoduje ředitel mateřské školy <sup>29</sup>.
- Předškolní vzdělávání je rozděleno do 3 ročníků dle počtu let v příslušném školním roce. První ročník vzdělávání navštěvují nejvýše čtyřleté děti, druhý ročník nejvýše pětileté děti a třetí ročník nejvýše šestileté děti s povoleným odkladem povinné školní docházky. Do jedné třídy mateřské školy mohou být zařazeny děti různých ročníků <sup>30</sup>.
- Zahájení školního roku probíhá 1. září a ukončení 31. srpna následujícího roku <sup>31</sup>.
- Po přijetí dítěte do mateřské školy ředitel po předchozí dohodě se zákonným zástupcem dítěte určuje dny docházky a délku pobytu v těchto dnech <sup>32</sup>.

Počty přijatých dětí ve třídách mateřské školy:

- Mateřská škola s jednou třídou má minimálně 15 dětí, se dvěma a více třídami má minimální průměr 18 dětí ve třídě.
- Maximálně připadá na jednu třídu 24 dětí.
- Třída se zdravotně postiženými dětmi má minimálně 12 dětí a maximálně 19 dětí <sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání. Dostupná z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-14#p4>>.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid.

## 2.3 Volba právní formy podnikání

„Mateřská škola může mít dle současných platných právních předpisů několik různých forem. Může být provozována jako **soukromá mateřská škola (MŠ)** podle školského zákona registrovaná ve školském rejstříku, jako **soukromé komerční zařízení** péče o děti podle živnostenského zákona, jako **neziskové zařízení** péče o děti či **dětská skupina** podle obecně platných právních předpisů.“<sup>34</sup>

Dle § 124 odst. 2., zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání může být zřizovatelem kraj, obec, svazek obcí nebo jiná právnická či fyzická osoba.

Následující tabulka nabízí srovnání jednotlivých forem podnikání, dětská skupina do výběru zahrnuta není z toho důvodu, že nemá právní subjektivitu:

Tab. 2: Srovnání jednotlivých forem podnikání (Převzato z<sup>35</sup>)

Variantu provozu	SOUKROMÁ MATEŘSKÁ ŠKOLA registrovaná ve školském rejstříku	SOUKROMÉ KOMERČNÍ ZAŘÍZENÍ	NEZISKOVÉ ZAŘÍZENÍ
<b>Právní základ</b> (názvy některých zákonů uvedeny ve zkrácené podobě)	školský zákon č. 561/2004 Sb.;  zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením;  zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících;  vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání;  vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých	živnostenský zákon č. 455/199Sb. (vázaná živnost „péče o dítě do tří let v denním režimu“, volná živnost „mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“)  vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých	obecně platné právní předpisy

<sup>34</sup> VÚPSV. Pro zaměstnavatele: Jak zařídit školku. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [online]. ©2016 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <[http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/Letak\\_Kolektivni\\_pece\\_zamestnavatele.pdf](http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/Letak_Kolektivni_pece_zamestnavatele.pdf)>.

<sup>35</sup> VÚPSV. Pro zaměstnavatele: Jak zařídit školku. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [online]. ©2016 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <[http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/Letak\\_Kolektivni\\_pece\\_zamestnavatele.pdf](http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/Letak_Kolektivni_pece_zamestnavatele.pdf)>.

<b>Právní forma</b>	školská právnická osoba společnost s ručením omezeným (s.r.o.) akciová společnost (a.s.) obecně prospěšná společnost (o.p.s.) /ústav popř. jiný typ právnické osoby	společnost s ručením omezeným (s.r.o.) akciová společnost (a.s.) popř. jiný typ právnické osoby nebo je součástí činnosti zřizovatele	obecně prospěšná společnost (o.p.s.) /ústav (z. ú.) popř. jiný typ právnické osoby nebo je součástí činnosti zřizovatele
<b>Financování</b>	pravidelné normativní dotace MŠMT pro soukromé školy při plnění požadavků zákona prostředky zřizovatele úplata rodičů – výši určuje zřizovatel příležitostně možnost ucházet se o granty Evropského sociálního fondu	prostředky zřizovatele úplata rodičů – výši určuje zřizovatel příležitostně možnost ucházet se o granty Evropského sociálního fondu	prostředky zřizovatele úplata rodičů – výši určuje zřizovatel příležitostně možnost ucházet se o granty Evropského sociálního fondu
<b>Věkové rozpětí</b>	zpravidla od 3 do 6 let, ale zřizovatel může určit širší	Určuje zřizovatel/poskytovatel	určuje zřizovatel/poskytovatel
<b>Počet dětí ve skupině</b>	MŠ s jednou třídou – min. 15 dětí ve třídě MŠ s více třídami – v průměru 18 dětí max. 24 dětí ve třídě (28, pokud zřizovatel rozhodne o výjimce) třída zahrnující děti se zdrav. postižením – min. 12, max. 19	určuje zřizovatel/poskytovatel	určuje zřizovatel/poskytovatel
<b>Program a náplň výchovy a vzdělávání</b>	školní vzdělávací program vychází z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání	určuje zřizovatel/poskytovatel	určuje zřizovatel/poskytovatel
<b>Provozní doba</b>	polodenní (do 6,5 hod) nebo celodenní (6,5 - 12 hod) provoz	určuje zřizovatel/poskytovatel	určuje zřizovatel/poskytovatel
<b>Docházka</b>	Pravidelná polo-/celodenní, obvykle každodenní	určuje zřizovatel/poskytovatel	určuje zřizovatel/poskytovatel

<b>Personál – minimální počet pečujících pracovníků na třídu/skupinu a požadované kvalifikace</b>	<p>2 učitelé na třídu na 6hod. úvazky (odborná způsobilost pro povolání učitele MŠ podle zákona)</p> <p>popř. asistent pedagoga (odborná kvalifikace podle zákona) pro asistenci u dětí s postižením</p> <p>pomocný personál nemusí mít pedagogickou kvalifikaci</p>	<p>u vázané živnosti škála možných kvalifikací taxativně stanovena zákonem (různé zdravotnické profese, odborná kvalifikace učitele MŠ nebo sociálního pracovníka, profesní kvalifikace chůvy pro děti do zahájení povinné školní docházky)</p> <p>u volné živnosti určuje zřizovatel</p> <p>poměr počtu dětí na osobu určuje zřizovatel</p>	počet i kvalifikace pečujících osob závisí na rozhodnutí zřizovatele/poskytovatele
<b>Hygiena, ochrana zdraví a bezpečnost</b>	<p>požadavky na velikost, bezpečnost a hygienické parametry vnitřních i vnějších prostor budov MŠ stanoveny vyhláškou</p> <p>povinnost zajistit vlastní venkovní prostory stanovena vyhláškou</p> <p>podmínky zdravotní způsobilosti dětí a personálu, požadovaných zdravotních potvrzení a zdravotní evidenci stanoveny vyhláškou</p> <p>obecné předpisy pro požární ochranu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci</p> <p>zákaz kouření</p>	<p>při poskytování péče v provozovně požadavky na velikost, bezpečnost a hygienické parametry vnitřních i vnějších prostor budov MŠ stanoveny vyhláškou</p> <p>při poskytování péče v provozovně povinnost zajistit vlastní venkovní prostory</p> <p>obecné předpisy pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci</p> <p>zákaz kouření</p> <p>mnozí provozovatelé si stanoví vlastní standardy analogické těm pro MŠ (dle platných předpisů) nebo pro DS (dle návrhu zákona)</p>	<p>obecné předpisy pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci</p> <p>mnozí provozovatelé si stanoví vlastní standardy analogické těm pro MŠ (dle platných předpisů) nebo pro DS (dle návrhu zákona)</p>
<b>Odpovědnost za škodu způsobenou dítěti nebo dítětem během pobytu v zařízení</b>	upraveno obecně platnými právními předpisy	upraveno obecně platnými právními předpisy	upraveno obecně platnými právními předpisy
<b>Způsob zajištění stravy</b>	Povinnost zajišťovat stravu vlastní kuchyní nebo externím dodavatelem	určuje zřizovatel/poskytovatel	určuje zřizovatel/poskytovatel
<b>Kontrola kvality</b>	<p>pravidelná kontrola procesu a náplně vzdělávání Českou školní inspekcí;</p> <p>pravidelná kontrola hygienických podmínek krajskou hygienickou stanicí</p>	<p>kontrola splnění obecných požadavků na bezpečnost prostor stavebním úřadem a požární stanicí na žádost zřizovatele;</p> <p>kontrola hygienických podmínek krajskou hygienickou stanicí</p>	<p>kontrola splnění obecných požadavků na bezpečnost prostor stavebním úřadem a požární stanicí na žádost zřizovatele;</p> <p>kontrola hygienických podmínek není povinná</p>

### **2.3.1 Právnícká osoba**

V případě založení soukromé mateřské školy jako právnické osoby má takto zřízený subjekt formu dle aktuálního obchodního zákoníku, jako například společnost s ručením omezeným.

Největší výhoda dané formy tkví v možnosti získat dotace a pokrýt tak alespoň část finančních ztrát. Takto založené mateřské školy jsou pak zapsány v rejstříku škol a školských zařízení a fungují v režimu školského zákona, což je podmíněno dodržováním vzdělávacích programů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Z důvodu značných omezení po zápisu do školského rejstříku se majitelka rozhodla pro společnost s ručením omezeným. V porovnání se školskou právnickou osobou jsou parametry provozu většinou v kompetenci zřizovatele. Co se týče požadavků a podmínek pro založení společnosti (viz kapitola 2.2.), tak zde se musí zřizovatel samozřejmě řídit postupy dle platné legislativy.

Za nevýhodu se považuje časová a finanční náročnost založení v porovnání se získáním živnostenského oprávnění u fyzické osoby.

### **2.3.2 Fyzická osoba**

V případě, že zakladatel mateřské školy bude fyzická osoba, takto založený subjekt podléhá Živnostenskému zákonu. To, co živnost je a co není, bylo rozvedeno v kapitole 2.1.

Při zakládání mateřské školy jako fyzické osoby je stěžejní věková hranice dětí, kdy se pak liší, zda jde o živnost vázanou či volnou. Následující kapitola je zaměřena na získání živnostenského oprávnění a na omezení při zakládání subjektu.

## **Živnost vázaná**

O živnost vázanou se jedná v případě, že mateřská škola je zaměřena na výuku dětí do 3 let věku. Živnost se konkrétně nazývá Péče o dítě do tří let věku v denním režimu.

K založení takovéto živnosti je zapotřebí splnění všeobecných podmínek a odborné způsobilosti k výkonu povolání, tzn. vzdělání v oboru či praxe. V případě, že zakládající osoba odbornou způsobilost nevykazuje, i tak je zde možné řešení. Zakladatel může využít institut odpovědného zástupce – odborného garanta. Ten musí splňovat podmínky a může tak za daný subjekt ručit. Všeobecné podmínky zahrnují věkovou hranici 18 let, právní způsobilost a trestní bezúhonnost <sup>36</sup>.

Odborná způsobilost se týká výkonu povolání:

- všeobecné sestry,
- zdravotnického asistenta,
- ošetrovatele,
- porodní asistentky,
- záchranáře,
- sociálního pracovníka <sup>37</sup>.

## **Živnost volná**

O volnou živnost Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona se jedná v případě výuky dětí od tří let věku. Oborem činnosti je mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti. Obsahem živnosti je výchova dětí, výuka v soukromých školách a zařízeních sloužících odbornému vzdělávání, pokud tato nejsou zařazena do rejstříku škol a školských zařízení <sup>38</sup>.

V obou případech živností se však jedná o živnost ohlašovací, která vzniká pouhým ohlášením na živnostenském úřadě <sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Založení soukromé mateřské školky. *Finance.cz* [online]. ©2010 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/262381-zalozeni-soukrome-materske-skolky/>>.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

## 2.4 Financování soukromých mateřských škol

Ze státního rozpočtu se dotace poskytují k financování neinvestičních výdajů, jež souvisí se vzděláváním ve školách, službami a vzděláváním, právníckým osobám, které vykonávají činnost škol a školských zařízení a jsou zapsány do školského rejstříku. Nezbytností je také to, že právnícká osoba není zřizována státem, krajem, obcí, dobrovolným svazkem obcí, registrovanou církví nebo náboženskou společností <sup>40</sup>.

K uzavření smlouvy o poskytnutí dotace nedojde, pokud nebyla žádost podána krajskému úřadu do 31. ledna nebo do 30 dnů od doručení rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku, pokud nesplňuje dané náležitosti a pokud právnícká osoba, která čerpala dotaci v předcházejícím školním roce, do 15. října nedoloží k předchozímu minulému roku:

- vyúčtování dotace (postup stanovuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy),
- výroční zprávu o činnosti školy,
- rozbor hospodaření s dotací poskytnutou dle Zákona č. 306/1999 Sb,
- informaci o projednání výroční zprávy o činnosti školy ve školské radě, pokud je zřízena <sup>41</sup>.

Dotace právníckým osobám nezřízeným obcí nebo svazkem obcí se stanoví procentním podílem z normativu jako ročního objemu neinvestičních výdajů, mzdových prostředků a zákonných odvodů připadajících na jedno dítě ve srovnatelné školské službě ve školském zařízení zřizovaném krajem nebo ministerstvem. Dotace se zvýší o procentní podíl z normativu na speciální vzdělávací potřeby dětí v § 1 odst. 2 stanoveného pro děti, žáky nebo studenty škol a školských zařízení zřizovaných krajem nebo ministerstvem <sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.



Dotace se poskytuje pouze pro děti, žáky nebo studenty ve školách, oborech vzdělání a školských službách zapsaných ve školském rejstříku. Normativy na příslušný kalendářní rok stanoví ministerstvo nejpozději do 31. ledna a zveřejní je ve Věstníku ministerstva <sup>43</sup>.

Výše procentního podílu z normativu se stanoví pro:

- školská zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a preventivně výchovnou péči na 80 %,
- mateřské školy nebo školská zařízení, které jinak podle zvláštního právního předpisu<sup>5</sup>) zřizuje obec nebo svazek obcí, na 60 %,
- ostatní školy a školská zařízení na 50 % <sup>44</sup>.

Počáteční náklady mateřské školy Bublinka budou financovány pomocí samofinancování majitelky, jelikož disponuje nevyužitými prostředky, které si přeje do podnikání vložit. Konkrétní vyčíslení nákladů a výnosů bude obsahovat kapitola 4.2 Finanční plán.

## 2.5 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, kde jsou podnikatelem popsány všechny stěžejní faktory, které mohou ovlivnit podnikání jak z vnitřního, tak vnějšího hlediska. Plán by měl usnadnit odpovědi na otázky: kde jsme, kam směřujeme a jakým způsobem se tam dostaneme <sup>45</sup>.

Účelem podnikatelského plánu je použití převážně pro interní účely podnikatele. Mnohdy však bývá sestaven až na vyžádání externích subjektů <sup>46</sup>.

---

<sup>43</sup> Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. str. 59.

<sup>46</sup> Ibid. str. 59-60.

Uvnitř firmy slouží podnikatelský plán jako podklad při rozhodování či jako nástroj plánování nebo kontroly zejména tehdy, kdy dochází k založení společnosti či zvažování dalšího postupu v případě změn, které by měly výrazný vliv na chod celého podniku <sup>47</sup>.

Externí subjekty posuzují na základě podnikatelského plánu, zda vůbec firma projekt realizuje nebo zda je schopná se ucházet o určitý druh podpory apod. V tomto případě slouží plán jako nástroj pro přesvědčení investora o výhodnosti projektu, na který budou prostředky použity. Kvalitně zpracovaný plán tak může významně pomoci v rozhodnutí investora o poskytnutí žádaného kapitálu <sup>48</sup>.

Při zpracování podnikatelského plánu by měly být respektovány obecně platné zásady pro zvýšení pravděpodobnosti zapůsobení na externí subjekt a docílení požadovaného výsledku. Proto je nezbytné, aby podnikatelský plán byl inovativní, srozumitelný a uvážene stručný, logický, přehledný, pravdivý, reálný a respektující rizika <sup>49</sup>.

## 2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je zkratkou z anglického originálu, která značí:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Analýza SWOT je tedy základní metodou strategické analýzy, která pracuje s poznatky o stavu podniku z výše zmíněných čtyř hledisek <sup>50</sup>.

SWOT analýza na základě vnitřní (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) generuje alternativy strategií <sup>51</sup>.

---

<sup>47</sup> SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. str. 60.

<sup>48</sup> Ibid. str. 60.

<sup>49</sup> Ibid. str. 60.

<sup>50</sup> GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. str. 295-298.

<sup>51</sup> Ibid. str. 296.

Faktory vnějšího prostředí podnik svým působením nemůže ovlivnit, jelikož vymezují současnou situaci v okolí organizace, kdežto vnitřní prostředí charakterizuje současný stav organizace <sup>52</sup>.

V případě, že je SWOT analýza komplexní a staví silné a slabé stránky proti příležitostem a hrozbám, vymezuje tak postavení organizace jako východisko pro určení strategie ohledně dalšího vývoje <sup>53</sup>.

Níže uvedený obrázek znázorňuje jednu z možností, jak schematicky znázornit **SWOT analýzu**:



Obr. 1: Schématické znázornění SWOT analýzy (Převzato z <sup>54</sup>)

<sup>52</sup> GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. str. 295-298.

<sup>53</sup> Ibid. str. 296.

<sup>54</sup> Převzato z: <<http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>>.

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Při záměru založení nového subjektu je vždy nezbytné důkladně prozkoumat a následně analyzovat vlastní zkoumání, veřejně dostupná data statistických úřadů a orgánů státní správy nebo například informace zveřejněné na internetu, v tisku nebo v již provedených výzkumech <sup>55</sup>. Prostředí se neustále vyvíjí, nabízí řadu příležitostí, ale také v sobě skrývá spoustu nástrah. Proto je tak důležité tyto faktory rozpoznat, jelikož jedině tak se na ně může podnik různými alternativami připravit a měnit své chování na základě změny aktuální situace na trhu <sup>56</sup>.

#### 3.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje takové působení a situace, které podnik nemůže svou činností ovlivnit, nebo jen velmi obtížně. Když nelze měnit stav tohoto prostředí, musí podnik pružně reagovat na případné změny a mít tedy v záloze alternativní řešení různých situací <sup>57</sup>.

Do makroprostředí se řadí vlivy **demografické, ekonomické, politické, legislativní, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické a jiné**. Při analýze makroprostředí je nutné zvolit pouze důležité faktory pro konkrétní podnik <sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> KOUDELKOVÁ, Věra. *Podnikatelský plán – Soukromá základní škola*. Praha, 2011. Bakalářská práce. VŠKP. Fakulta management. Vedoucí práce Martin KEŠNER. Dostupné z: <<https://www.vse.cz/vskp/eid/26134>>.

<sup>56</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar., *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. str. 81

<sup>57</sup> Ibid. str. 81.

<sup>58</sup> Ibid. str. 81.

### 3.1.1 Geografické faktory

Mateřská škola bude situována ve Šlapanicích u Brna. Šlapanice se nachází ve východní části jednoho ze sedmi okresů Jihomoravského kraje – Brno-venkov, a jsou v bezprostřední blízkosti města Brna<sup>59</sup>. Mateřskou školu by tedy skrz strategickou polohu mohly navštěvovat i děti rodičů bydlících přímo v Brně, jimž z nějakého důvodu tamní zařízení nevyhovují.

Jihomoravský kraj má své centrum v Brně, druhém největším městě České republiky. Kraj má dobrou dopravní dostupnost. Na vysoké úrovni je také zemědělství se silnou tradicí pěstování ovoce a zeleniny, což je výhodou při zajišťování produktů lokálních zemědělců či farmářů pro účely stravování dětí. Dalším plusem je také to, že Jihomoravský kraj je kulturně bohatý region a skýtá mnoho příležitostí pro různé kulturní poznávací akce nebo výlety do okolí v rámci programu mateřské školy<sup>60</sup>.

### 3.1.2 PEST analýza

*„Tato metoda slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci.“<sup>61</sup>*

## POLITICKO-LEGISLATIVNÍ FAKTORY

*„Politická situace v České republice sice není v současné době příliš stabilní, přesto nejsou očekávány větší změny či omezení možnosti zřízení a provozu škol soukromými subjekty, z tohoto důvodu nebyla prováděna její hlubší analýza.“<sup>62</sup>*

---

<sup>59</sup> Historie. *Město Šlapanice* [online]. ©2017 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <<http://www.slapanice.cz/historie/>>.

<sup>60</sup> Základní údaje o JMK. *Jihomoravský kraj* [online]. ©2017 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=27204&TypeID=2>>.

<sup>61</sup> GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2012. str. 60.

<sup>62</sup> KOUDELKOVÁ, Věra. *Podnikatelský plán – Soukromá základní škola*. Praha, 2011. Bakalářská práce. VŠKP. Fakulta management. Vedoucí práce Martin KEŠNER. Dostupné z: <<https://www.vse.cz/vskp/eid/26134>>.

Legislativní faktory mají ale zásadní vliv na zakládání či stávající provoz školského zařízení a je proto nezbytné neustále sledovat plány legislativních prací vlády. V letošním roce se chystají změny na červen, konkrétně se jedná o Návrh zákona o sportu a Návrh změny nařízení vlády o stanovení rozsahu činností pedagogických pracovníků<sup>63</sup>. Nejedná se ale o změny, které by mohly výrazně zasáhnout do běhu činnosti zařízení nebo vůbec ovlivnit jeho založení. Legislativní prameny, které jsou v celé věci stěžejní, jsou podrobněji rozepsány již ve stejnojmenné kapitole.

## EKONOMICKÉ FAKTORY

Vývoj ekonomických faktorů je stěžejní pro cílovou skupinu uživatelů nabízených služeb, jelikož se od nich odvíjí jejich rozhodnutí o zařazení dítěte do mateřské školy – konkrétně volba mezi veřejnou či soukromou formou<sup>64</sup>.

Růst ekonomiky země se v druhé polovině roku 2016 na základě očekávání zpomalil, což dle Ministerstva financí ČR způsobily převážně jednorázové faktory. „*Reálný HDP se mezi čtvrtletně zvýšil jen o 0,2 %, což byl nejmenší nárůst od začátku roku 2014. V porovnání se stejným obdobím předchozího roku reálný HDP vzrostl o 1,6 %. Indexy důvěry i nákupních manažerů, průmyslová výroba a maloobchodní tržby naznačují pro toto období silnější růst ekonomiky. To vede k nepatrnému zvýšení odhadu růstu reálného HDP za rok 2016 z 2,4 % na 2,5 %. Dle predikce se očekává zvýšení o 0,1 %, v roce 2018 o 2,4 %.*“<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Plán legislativních prací na rok 2017. *Vláda České republiky*. [online] 2016-12-30 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/plan-legislativnich-praci-vlady-na-rok-2017-152341/>>.

<sup>64</sup> KOUDELKOVÁ, Věra. *Podnikatelský plán – Soukromá základní škola*. Praha, 2011. Bakalářská práce. VŠKP. Fakulta management. Vedoucí práce Martin KEŠNER. Dostupné z: <<https://www.vse.cz/vskp/eid/26134>>.

<sup>65</sup> Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí* [online] 2017-01-30 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>>.

Nízká **inflace** doprovázela téměř po celý rok 2016 růst ekonomiky ČR, zlom ale nastal v prosinci, kdy se meziroční nárůst spotřebitelských cen zrychlil na 2 % a inflace tak dosáhla cíle ČNB. Zrychlení růstu spotřebitelských cen způsobí zvýšení očekávané míry inflace v roce 2017 o 0,8 % a v roce 2018 se bude očekávaná **míra inflace** pohybovat kolem 1,6 % <sup>66</sup>.

I přes relativně vyšší predikovanou inflaci bude situace na trhu práce příznivá a bude spojena i s poměrně rychlým růstem mezd, což kladně ovlivní spotřebu domácností. Zaměstnanost ve 3. čtvrtletí meziročně vzrostla o 1,8 %, sezónně očištěná míra nezaměstnanosti od začátku roku 2017 je nejnižší v rámci celé EU (3,9 %). Nachází se tak již velmi blízko své přirozené míry a nemá tedy již velké možnosti dalšího poklesu. Z tohoto důvodu se predikce na rok 2017 i 2018 nemění (3,9 %) <sup>67</sup>.

## SOCIOKULTURNÍ FAKTORY

*Počet obyvatel České republiky se v průběhu prvních tří čtvrtletí roku 2016 zvýšil o 18,6 tisíce osob na 10 572,4 tisíce obyvatel. Ke dni 30. září tak měla republika 10 572 427,0 obyvatel* <sup>68</sup>.

Při rozhodování o založení mateřské školy je velmi důležitým aspektem vývoj počtu dětí v dané oblasti. Od roku 1996 do roku 2015 v Jihomoravském kraji vzrostl počet narozených dětí o 2933 a do roku 2008, kdy byl počet nejvyšší za celé sledované období, měl vzrůstající tendenci. Od té doby počet mírně klesal, kdy v roce 2013 zase pozvolna začal stoupat <sup>69</sup>.

---

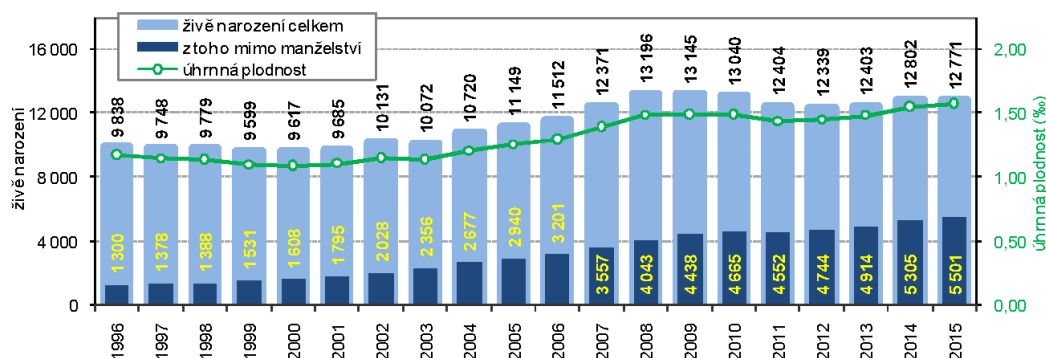
<sup>66</sup> Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí* [online] 2017-01-30 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>>.

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Pohyb obyvatelstva. *Český statistický úřad*. [online] 2016-12-12 [2017-02-27]. <<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2016>>.

<sup>69</sup> Ibid.

Od roku 1996 také vzrostla úhrnná porodnost, viz graf níže:



Obr. 2: Živě narození, živě narození mimo manželství a úhrnná plodnost JMK (Převzato z<sup>70</sup>)

Tendence vzrůstu či poklesu počtu narozených dětí se liší dle jednotlivých okresů v rámci Jihomoravského kraje. V okrese Brno-venkov nastal propad v roce 2012, ale od té doby můžeme mluvit o pozvolném nárůstu. Kdežto v jiných okresech, například v Blansku, je tendence spíše opačná nebo konstantní <sup>71</sup>.

Dle projekce obyvatel do roku 2050 ve zpracování Českého statistického úřadu by měl počet obyvatel Jihomoravského kraje dosáhnout 1,2 milionů. Dojde k prodloužení délky života, což jde ruku v ruce se snižováním počtu narozených dětí. Na začátku roku 2013 tvořila dětská složka 14,6 % obyvatel kraje, maxima údajně dosáhne v roce 2020 (15,3 %), v roce 2040 následuje pokles tohoto podílu až na 12,5 % a do roku 2050 se počítá s pozvolným nárůstem na 13,2 %. Očekávaný vývoj v kraji v nejbližších letech je příznivý, do roku 2040 ale nastane pozvolný pokles, na což je třeba již při zakládání podniku myslet. V případě snížení počtu narozených dětí bude více místa ve školních zařízeních a rodiče si budou moci více vybírat. Je tedy důležité již od začátku myslet na nepříznivou prognózu a o to více zvýšit nároky na kvalitu nabízených služeb <sup>72</sup>.

<sup>70</sup>Převzato z: <[https://www.czso.cz/documents/11280/53345307/1\\_12.png/b8bdbb4c-1626-4935-89c3-dcaf5c7703f9?version=1.3&t=1487670540084](https://www.czso.cz/documents/11280/53345307/1_12.png/b8bdbb4c-1626-4935-89c3-dcaf5c7703f9?version=1.3&t=1487670540084)>.

<sup>71</sup> Narození v okresech. Český statistický úřad. [online] ©2016 [2017-02-11]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xb/narozeni-v-okresech>>.

<sup>72</sup>Projekce obyvatel do roku 2050. Český statistický úřad. [online] 2014-01-22 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <[https://www.czso.cz/csu/xb/projekce\\_obyvatel\\_do\\_roku\\_2050](https://www.czso.cz/csu/xb/projekce_obyvatel_do_roku_2050)>.



Dalším faktorem, který je důležitý zohlednit při stanovování hranice kvality a rozsahu služeb, je vzdělanost rodičů. Čím vyšší dosažené vzdělání mají rodiče, tím větší nároky budou mít na kvalitu vzdělání jejich dětí. „Aktualizované prognózy struktury vzdělanosti obyvatel ČR, která vznikla ve spolupráci FIS VŠE a UIV, poroste podíl obyvatelstva s vyšším vzděláním, oproti tomu procento obyvatel pouze se základním vzděláním bude klesat. Mužů i žen starších 25 let s dosaženým vyšším vzděláním je podle této projekce nyní kolem 15 %, do roku 2050 by měl jejich podíl vzrůst na 40 %.“<sup>73</sup>

## TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

„Dnešní školství klade důraz na všeobecné teoretické znalosti, což ale není to pravé, co člověk v praxi využije. Mnohem důležitější je totiž umění rychle se orientovat ve světě informací. Mladí lidé by se měli naučit pracovat s počítačem, umět získávat a analyzovat informace, používat Internet, umět komunikovat a vyjadřovat se, umět rozeznat dobré, špatné nebo lživé informace. Měli by se naučit využívat veškeré informace.“<sup>74</sup>

„Předškolní období je pro vývoj dítěte velmi důležité. Dítě si začíná budovat celoživotní postoj a vztah ke vzdělávání. Společnost si žádá ty, kteří budou umět prosadit se v neustále se zrychlující době, žádá si kreativní a flexibilní odborníky v různých oborech. Tento požadavek by se měl odrážet už v příležitostech, kterých se dětem dostává v mateřské škole.“<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> KOUDELKOVÁ, Věra. *Podnikatelský plán – Soukromá základní škola*. Praha, 2011. Bakalářská práce. VŠKP. Fakulta management. Vedoucí práce Martin KEŠNER. Dostupné z: <<https://www.vse.cz/vskp/eid/26134>>.

<sup>74</sup> MRÁZEK, Kamil. KMS Expert. *Budoucnost v oblasti informačních technologií*. [online] 2000-09-20 [cit. 2017-01-13] Dostupné z: <<http://www.kms-expert.com/budoucnost.html#3>>.

<sup>75</sup> ČESKÁ ŠKOLA. Naučme děti používat digitální technologie a nedělejme z nich zakázané ovoce. *EduLab*. [online] 2016-01-14 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <<http://www.edulabcr.cz/novinky/novinky-ms/naucme-deti-pouzivat-digitalni-technologie-k-prospesnym-cinnostem-a-nedelejme-z-nich-zakazane-ovoce>>.

*„Technologie nás obklopují a pro děti jsou to již naprosto běžné věci, jako například auto či vysavač. Nedělejme z nich zakázané ovoce, ale naučme děti používat je k prospěšným činnostem. Pochopení, že to nejsou hračky, je základem pro pozdější racionální pohled na jejich funkci“,<sup>76</sup>*

Je třeba dbát na důležitost vzdělání dětí v této oblasti, proto bude do výuky zařazena výuka informatiky. Dále také rozsah, v jakém jsou dnes využívány technologie, umožňuje usnadnění a zrychlení komunikace s rodiči.

## **3.2 Analýza mikroprostředí**

Mikroprostředí je jinými slovy odvětví, ve kterém firma podniká a je to souhrn různých faktorů, které svou činností může subjekt výrazně ovlivnit <sup>77</sup>.

### **3.2.1 Cílová skupina uživatelů služeb**

Cílovou skupinou mateřské školy Bublinka budou rodiče dětí věkové kategorie 3–6 let, kteří si uvědomují, jak důležité je předškolní období pro budování vztahu dítěte ke vzdělávání. Budou to ti rodiče, kteří kladou důraz na kvalitu a jsou ochotni za ni připlatit. Jako protislužbu škola poskytne odpovídající péči o jejich děti a každý den bude naplňován předem stanovený program, se kterým budou rodiče dopředu seznámeni. Součástí programu bude pěstování základních návyků a dovedností, které by děti v daném věku měly mít, vzdělání zábavnou formou, aby děti neodcházely znechucené a bez zájmu o další rozvoj. V programu budou zahrnuty i výukové hodiny z oblasti informatiky, matematiky a angličtiny, dále například základy vaření nebo výtvarného umění.

---

<sup>76</sup> ČESKÁ ŠKOLA. Naučme děti používat digitální technologie a nedělejme z nich zakázané ovoce. Edulab. [online] 2016-01-14 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <<http://www.edulabcr.cz/novinky/novinky-ms/naucme-deti-pouzivat-digitalni-technologie-k-prospesnym-cinnostem-a-nedelejme-z-nich-zakazane-ovoce>>.

<sup>77</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. str. 83.

### 3.2.2 Analýza konkurence

Dle zdrojů Českého statistického úřadu vyplývá, že ve školním roce 2015/2016 bylo v Jihomoravském kraji evidováno 657 mateřských škol, tzn. o 24 škol a 5 142 dětí více než před šesti lety vlivem vyšší porodnosti minulých let. Počet dětí na jednu třídu ale zůstal celou dobu zachován, a to 23 dětí na třídu. „Počet dětí na jednoho pedagoga se držel těsně pod hranicí 13 dětí.“<sup>78</sup>

„Dle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy vyplývá, že z celkového počtu 657 mateřských škol v kraji byla zřizovatelem 616 škol obec, 22 škol soukromý sektor, 14 mateřských škol Jihomoravský kraj, 3 škol církev a 2 škol MŠMT. Pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami bylo v kraji zřízeno 15 mateřských škol.“<sup>79</sup>

„Ve školním roce 2015/2016 bylo podáno celkem 23 892 žádostí o přijetí do mateřské školy. Nebylo vyhověno 9 007 žádostem o přijetí.“<sup>80</sup>

Dle zdroje Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy se počet dětí navštěvujících mateřskou školu neustále zvyšuje, ve školním roce 2010/2011 to bylo 36 377 dětí, v roce 2012/2013 už 39 489 a v roce 2015/2016 se jednalo o 41 519 dětí<sup>81</sup>. Trh tedy není ještě zdaleka přehlcen a zřízení další mateřské školy má stále velký potenciál.

#### **Analýza konkurence ve Šlapanicích a přilehlém okolí**

Mateřská škola Bublinka se bude nacházet ve městě Šlapanice, jak již bylo zmíněno v kapitole Geografické faktory.

V další části se práce zaměří na analýzu možné konkurence přímo v dané lokalitě a jejím nejbližším okolí.

---

<sup>78</sup> Školství v Jihomoravském kraji ve školním roce 2015/2016. Český statistický úřad. [online] 2016-05-16 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xb/skolstvi-v-jihomoravskem-kraji-ve-skolnim-roce-20152016>>.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid.

Stanovením určitých kritérií rozhodování rodičů o výběru mateřské školy se ve své bakalářské práci zabývala Petra Šamalíková. Ta v rámci svého tématu Co ovlivňuje rodiče při výběru mateřské školy zkoumala právě daná kritéria, dle kterých rodiče volí předškolní zařízení. Dotazníkové šetření nebylo sice zcela relevantní co do počtu respondentů, jako hrubý nástin potřeb rodičů však stačí. Nelze totiž žádným výzkumem obsáhnout změny v rozhodování rodičů, kteří by tak třeba za rok vybírali podle úplně jiných kritérií, než když pro dítě zařízení vybírali.

Z uvedeného výzkumu vychází následující pořadí:

Tab. 3: Co ovlivňuje rodiče při výběru školy (Upraveno dle<sup>82</sup>)

POŘADÍ	KRITÉRIUM VÝBĚRU	PROCENTO RESPONDENTŮ
1.	blízkost bydliště	28,2 %
2.	pověst mateřské školy	12,9 %
3.	prostředí a vybavení	11,3 %
4. – 5.	vzdělávací program	14,5 %
	nabízené aktivity	
6.	personál	8,9 %
7. – 8.	do MŠ dochází děti z blízkosti bydliště	12,1 %
	volná místa v mateřské škole	
9.	poplatky spojené s pobytem dítěte v MŠ	12,9 %
10. – 11.	do mateřské školy dochází děti známých, rodiny	5,6 %
	blízkost zaměstnání k mateřské škole	

---

<sup>82</sup> ŠAMALÍKOVÁ, Petra. *Co ovlivňuje rodiče při výběru mateřské školy*. Brno, 2008. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Filozofická fakulta. Vedoucí práce Kateřina KORCOVÁ. Dostupné z: <[https://is.muni.cz/th/178432/ff\\_b/Bakalarska\\_Prace.pdf](https://is.muni.cz/th/178432/ff_b/Bakalarska_Prace.pdf)>.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že nejdůležitějším atributem při výběru je blízkost bydliště k dané mateřské škole. Cílovou skupinou budou tedy rodiče dětí bydlících přímo ve Šlapanicích nebo v okrajových částech Brna. Do analýzy konkurenčních mateřských škol budou zahrnuty i zařízení, které svým umístěním jsou v relativní blízkosti Šlapanic a rodiče by je tak mohli zahrnout do výběru.

Nyní stanovíme kritéria, dle kterých pak zařízení porovnáme a výsledky vyhodnotíme ve vztahu k mateřské škole Bublínka.

Kritéria, na základě kterých bude analyzována konkurence:

- 1. Jaké služby pro děti předškolního věku jsou v dané lokalitě dostupné (veřejné, neziskové, komerční)?*
- 2. Kde jsou mateřské školy situovány a jaká je jejich otevírací doba?*
- 3. Pro jakou věkovou kategorii jsou služby určeny, jakou mají zařízení kapacitu?*
- 4. Jaké je prostředí okolo zařízení a jaké je jeho vybavení?*
- 5. Jaké konkrétní služby tyto zařízení nabízejí?*
- 6. Jaká je cenová politika těchto zařízení?* <sup>83</sup>

**Add 1. Jaké služby pro děti předškolního věku jsou v dané lokalitě dostupné (veřejné, neziskové, komerční)?**

Pro účely analýzy budou podstatné pouze mateřské školy soukromé, jelikož kapacity státních nejsou dostatečné. Do analýzy konkurence bude tedy zahrnuto 6 soukromých mateřských škol, pět v dojezdové vzdálenosti a jedna přímo ze Šlapanic. Z celkového počtu soukromých mateřských škol jsou 4 miniškoly, jedná se tedy o soukromé mateřské školy rodinného typu.

---

<sup>83</sup> PEMOVÁ Terezie.; PTÁČEK, Radek a kol. *Soukromá a firemní školka od A do Z: Jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Gada, 2013. str. 20.

Konkrétně se bude jednat o tyto soukromé mateřské školy:

- MŠ Integra
- Soukromá mateřská škola Štístko
- Miniškolka Krteček
- Miniškolka Mrňata
- Miniškolka Pupálek
- Miniškolka Šlapanický předškoláček

## Add 2. Kde přesně jsou mateřské školy situovány a jaká je jejich otevírací doba?

Tab. 4: Umístění a otevírací doba srovnávaných mateřských škol (Vlastní zpracování dle<sup>84</sup>)

	ADRESA	OTEVÍRACÍ DOBA
<b>MŠ INTEGRA</b>	Rašelinová 11 Brno	7:00 – 18:00
<b>SOUKROMÁ MATEŘSKÁ ŠKOLA ŠTÍSTKO</b>	Pratecká 885/10k Brno – Tuřany	6:30 – 18:00
<b>MINIŠKOLKA KRTEČEK</b>	Štefáčkova 2491/15 Brno – Líšeň	7:00 – 16:50
<b>MINIŠKOLKA MRŇATA</b>	náměstí Svobody 6 Modřice	7:00 – 17:00
<b>MINIŠKOLKA PUPÁLEK</b>	Gebauerova 18 Brno Židenice	7:00 – 18:00
<b>MINIŠKOLKA ŠLAPANICKÝ PŘEDŠKOLÁČEK</b>	Brněnská 973/23 Šlapanice	7:30 – 17:00

---

<sup>84</sup> Přejato ze: *Mateřská školka Integra*. [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://www.naseskolka.eu/>>, *Mateřská škola Štístko* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://ms-stistko.cz/>>, <http://www.mskrtecek.cz/>, *Miniškolka Krteček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.skolkamodrice.cz/>>, *Miniškolka Pupálek* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://pupalek.cz/>>, *Miniškolka šlapanický předškoláček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.slapanickypredskolacek.cz/>>

**Add 3. Pro jakou věkovou kategorii jsou služby určeny, jakou mají zařízení kapacitu?**

Tab. 5: Věkové kategorie a kapacita srovnávaných mateřských škol (Vlastní zpracování dle<sup>85</sup>)

VĚKOVÁ KATEGORIE		KAPACITA
<b>MŠ INTEGRA</b>	dle domluvy (i mladší 3 let)	17 dětí
<b>MINIŠKOLKA KRTEČEK</b>	14 měsíců–4 roky	10 dětí
<b>MINIŠKOLKA MRŇATA</b>	2–5 let	12 dětí
<b>MINIŠKOLKA PUPÁLEK</b>	2–6 let	12 dětí
<b>MINIŠKOLKA ŠLAPANICKÝ PŘEDŠKOLÁČEK</b>	2–6 let	12 dětí

**Add 4. Jaké je prostředí okolo zařízení a jaké je jeho vybavení?**

Většina zařízení mají hned vedle budovy svou vlastní zahradu. Miniškolka Krteček ji má v docházkové vzdálenosti. Miniškolka Mrňata, Miniškolka Pupálek ani Miniškolka Šlapanický předškoláček zahradu nemají vůbec – s dětmi navštěvují místní hřiště v blízkosti školy.

---

<sup>85</sup> Přejato ze: *Mateřská školka Integra*. [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://www.naseskolka.eu/>>, *Mateřská škola Štístko* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://ms-stistko.cz/>>, <http://www.mskrtecek.cz/>, *Miniškolka Krteček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.skolkamodrice.cz/>>, *Miniškolka Pupálek* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://pupalek.cz/>>, *Miniškolka šlapanický předškoláček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.slapanickypredskolacek.cz/>>

Vybavení jednotlivých mateřských škol se liší zařízení od zařízení. Židle a stoly musí splňovat české technické normy upravující velikost nábytku a pracovní stoly musí mít matný povrch <sup>86</sup>. Dále je nezbytné, aby děti měly dostatek podnětných hraček, díky kterým procvičují své myšlení nebo jemnou motoriku. Oddělení prostoru, kde si děti hrají a kde spinkají, je naprosto nutné při smíšených věkových skupinách dětí v jednom zařízení. Zatímco si starší děti mohou hrát, mladší spinkají. Dále je taky potřeba vyčlenit speciální stůl, kde budou děti jíst, aby si budovaly základy správného stolování.

### **Add 5. Jaké konkrétní služby tyto zařízení nabízejí?**

Tab. 6: Nabízené služby srovnávaných mateřských škol (Vlastní zpracování dle<sup>87</sup>)

SLUŽBY	POČET ZAŘÍZENÍ NABÍZEJÍCÍCH TYTO SLUŽBY
<b>1. VŠ personál</b>	5 ze 6
<b>2. Adaptační program</b>	3 ze 6
<b>3. Hodinové hlídání</b>	2 ze 6
<b>4. Plný prázdninový provoz</b>	3 ze 6
<b>5. Stravování</b>	5 ze 6
<b>6. Individuální plán (dodržování návyků dítěte)</b>	4 ze 6
<b>7. Rámcový vzdělávací program</b>	2 ze 6
<b>8. Vlastní zdravotník</b>	3 ze 6

<sup>86</sup> Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných., op. cit.

<sup>87</sup>Přejato ze: *Mateřská školka Integra*. [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://www.naseskolka.eu/>>, *Mateřská škola Štístko* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://ms-stistko.cz/>>, <http://www.mskrtecek.cz/>, *Miniškolka Krteček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.skolkamodrice.cz/>>, *Miniškolka Pupálek* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://pupalek.cz/>>, *Miniškolka šlapanický předškoláček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.slapanickypredskolacek.cz/>>.



<b>9. Logopedická prevence</b>	5 ze 6
<b>10. Canisterapie</b>	2 ze 6
<b>11. Nauka základů slušného chování</b>	3 ze 6
<b>12. Angličtina</b>	3 ze 6
<b>13. Vlastní tělocvična/hřiště</b>	2 ze 6
<b>14. Sportovní akce (sportovní dny, olympiády)</b>	3 ze 6
<b>15. Sportovní kroužek</b>	3 ze 6
<b>16. Výlety do okolí</b>	3 ze 6
<b>17. Kulturní akce</b>	4 ze 6
<b>18. Hudební kroužek</b>	4 ze 6
<b>19. Vzdělávací a zábavné akce</b>	2 ze 6
<b>20. Kroužek vaření</b>	1 ze 6
<b>21. Výtvarné a pracovní činnosti</b>	5 ze 6
<b>22. Účast zajímavých osobností</b>	2 ze 6
<b>23. Společné aktivity s rodiči</b>	3 ze 6
<b>24. Možnost oslavy narozenin v prostorách</b>	2 ze 6
<b>25. Kvalitní webové stránky</b>	4 ze 6
<b>26. Sociální síť</b>	6 ze 6

Výše uvedené služby byly mezi analyzovanými zařízeními nejčastější, některé z daných mateřských škol však nabízely ještě služby, v jejichž poskytování neměly konkurenci. Určité služby „navíc“ jsou přehledně zpracovány v tabulce níže.

Tab. 7: Doplnkové služby srovnávaných mateřských škol (Vlastní zpracování dle<sup>88</sup>)

SLUŽBY NAVÍC	
noční hlídání	grafomotorická cvičení
hlídání o víkendu či svátcích	oční screening + zubní prevence
vrátka školního při absenci dítěte	vlastní výtvarná dílna
cena školního zahrnuje veškeré aktivity	interaktivní učebna
rozvoz a svoz dětí	program pro mimořádně nadané děti
možnost dietního stravování dítěte	taneční kroužek
pracovní doba před 7:00	dramatická výchova
hlídání mimo pracovní dobu	vědecké pokusy
hlídání v pohodlí domova	možnost přítomnosti rodiče ve třídě + na mimoškolních aktivitách
světově uznávaná metoda výuky	přednášky a semináře pro rodiče a veřejnost
projekt Zdravých mateřských škol	zápis kdykoliv během roku

Výše zmíněné nadstandartní služby budou sloužit jako podklad při tvorbě plánu nabízených služeb mateřskou školou Bublinka, kdy některé z nich budou do nabídky zahrnuty.

---

<sup>88</sup> Přejato ze: *Mateřská školka Integra*. [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://www.naseskolka.eu/>>, *Mateřská škola Štístko* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://ms-stistko.cz/>>, <http://www.mskrtecek.cz/>, *Miniškolka Krteček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.skolkamodrice.cz/>>, *Miniškolka Pupálek* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://pupalek.cz/>>, *Miniškolka šlapanický předškoláček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.slapanickypredskolacek.cz/>>.

## Add 6. Jaká je cenová politika těchto zařízení?

Ceny nabízených služeb se samozřejmě liší dle toho, zda se jedná se o celodenní provoz, polodenní provoz, nepravidelnou docházku, nárazové hlídání, noční hlídání, hlídání o víkendech či svátcích, prázdninový provoz, hlídání mimo pracovní dobu nebo hlídání přímo v rodině. Dalším kritériem pro stanovení ceny je věk dítěte, hranicí jsou 3 roky – děti mladší mají školné o něco dražší, jelikož péče o ně je mnohem náročnější.

Tab. 8: Cenová politika srovnávaných mateřských škol pro děti mladší 3 let (Vlastní zpracování dle<sup>89</sup>)

DĚTI MLADŠÍ 3 LET		
<b>celodenní provoz</b>	5 dnů v týdnu	4900-8000 Kč
	4 dny v týdnu	4500-6800 Kč
	3 dny v týdnu	4100-5600 Kč
	2 dny v týdnu	3600-3900 Kč
	1 den v týdnu	1900-2700 Kč
<b>polodenní provoz</b>	5 dnů v týdnu	4000-4500 Kč
	4 dny v týdnu	3300-4100 Kč
	3 dny v týdnu	2600-3800 Kč
	2 dny v týdnu	1800-3800 Kč
	1 den v týdnu	950-2300 Kč
<b>nárazové hlídání</b>		60-110 Kč
<b>prázdninový provoz</b>		34-120 Kč

---

<sup>89</sup> Přejato ze: *Mateřská školka Integra*. [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://www.naseskolka.eu/>>, *Mateřská škola Štístko* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://ms-stistko.cz/>>, <http://www.mskrtecek.cz/>, *Miniškolka Krteček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.skolkamodrice.cz/>>, *Miniškolka Pupálek* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://pupalek.cz/>>, *Miniškolka šlapanický předškoláček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.slapanickypredskolacek.cz/>>.

Tab. 9: Cenová politika srovnávaných mateřských škol pro děti starší 3 let (Vlastní zpracování dle <sup>90)</sup>)

DĚTI STARŠÍ 3 LET		
<b>celodenní provoz</b>	5 dnů v týdnu	4400-8000 Kč
	4 dny v týdnu	4100-8000 Kč
	3 dny v týdnu	3800-6300 Kč
	2 dny v týdnu	2600-4500 Kč
	1 den v týdnu	1300-2500 Kč
<b>polodenní provoz</b>	5 dnů v týdnu	3800-4500 Kč
	4 dny v týdnu	3100-3800 Kč
	3 dny v týdnu	2800-3500 Kč
	2 dny v týdnu	1700-3000 Kč
	1 den v týdnu	900-2100 Kč
<b>nárazové hlídání</b>		60-110 Kč
<b>prázdninový provoz</b>		34-120 Kč

Jak je vidět z výše uvedených tabulek, ceny jednotlivých zařízení se místy dost liší. V ceně však není zahrnuto stravné, které je účtováno zvlášť. Až na Miniškolku Krteček, kde si stravu zajišťují rodiny samy, všechny mateřské školy stravu nabízejí. Cena se pohybuje od 36 Kč do cca 80 Kč. Některé zařízení nabízejí rozlišení na polodenní a celodenní stravování nebo možnost přikoupení svačinky. Cena se také liší dle kvality a reference zařízení, ze kterého školy stravu dovážejí. U Soukromé mateřské školy Štístko je také možnost zohlednění individuálních potřeb dítěte a nastavení speciálního dietního režimu.

---

<sup>90</sup> Přejato ze: *Mateřská školka Integra*. [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://www.naseskolka.eu/>>, *Mateřská škola Štístko* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://ms-stistko.cz/>>, <http://www.mskrtecek.cz/>, *Miniškolka Krteček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.skolkamodrice.cz/>>, *Miniškolka Pupálek* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://pupalek.cz/>>, *Miniškolka šlapanický předškoláček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.slapanickypredskolacek.cz/>>.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V kapitole Vlastní návrhy řešení budou představeny návrhy řešení založení soukromé mateřské školy. Nejdříve budou uvedeny základní informace o podniku, který bude popsán z hlediska různých kritérií a služeb, jež budou nabízeny. V další části se práce zaměří na sestavení finančního plánu, který bude sloužit jako podklad pro představu o finanční zátěži založení mateřské školy. Následně budou zhodnoceny předpoklady úspěšnosti projektu a provedena analýza možných rizik.

### 4.1 Základní informace a popis podniku

Tato kapitola návrhové části charakterizuje mateřskou školu z nejrůznějších hledisek, které budou dále sloužit pro jejich konkrétní vyčíslení v kapitole Finanční plán.

**Název:** Mateřská škola Bublinka

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Umístění:** Dlouhá 1234/96, Šlapanice

Umístění mateřské školy bude pravděpodobně ještě měněno dle aktuální situace a nejvýhodnějších podmínek, jelikož se provoz mateřské školy plánuje až v srpnu 2018, necelý rok od založení společnosti s ručením omezením, které proběhne v září 2017. Finanční plán bude ale kalkulován dle předběžného umístění mateřské školy a v případě změn prostor bude přepracován.

**Web:** [www.msbubblelinka-brno.cz](http://www.msbubblelinka-brno.cz)

**Předmět podnikání:** Mimoškolní výchova a vzdělávání a Provozování soukromé mateřské školy.

**Základní kapitál:** 850 000 Kč <sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> MAZÁNKOVÁ, Kamila. *Podnikatelský záměr – založení soukromé mateřské školy*. Brno, 2015. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta KRUNTORÁDOVÁ, Ph.D. Dostupné z: <<https://dspace.vutbr.cz/xmlui/handle/11012/37079>>.

#### **4.1.1 Lokalita**

Mateřská škola Bublinka se bude nacházet ve městě Šlapanice, dojezdové vzdálenosti od Brna v rodinném domě, který bude pro účely provozu školky zrekonstruován tak, aby splňoval všechny kritéria dle platné legislativy. Součástí domu je i zahrada, která bude přetvořena na dětské hřiště. Dům je v okrajové části Šlapanic, tudíž děti nebude rušit hluk z přilehlé komunikace. V docházkové vzdálenosti se pak nachází pole a lesík, kde je možné s dětmi chodit na procházky.

#### **4.1.2 Provozní doba a program**

Provozní doba MŠ byla na základě analýzy konkurence zvolena od 7:00 do 18:00, kdy je ale pro rodiče na základě domluvy možnost otevírací dobu individuálně prodloužit buď před začátkem nebo po konci otevírací doby. Mateřská škola se tak bude snažit vyhovět i těm rodičům, kterým by tak pracovní podmínky znemožnily vůbec dítě do zařízení umístit, jelikož otevírací doba by se kryla s jejich dobou pracovní. Otevírací doba se tak může na přání rodičů prodloužit od 6:00 do 19:00. V případě, že rodiče této možnosti využijí, dítě musí mít s sebou svačinu nebo večeři.

Výhodou bude také prázdninový provoz, hodinové a noční hlídání i pro nezapsané děti v případě, že to budou kapacity umožňovat.

Rozvrh dne mateřské školy Bublinka bude tvořit určitou osnovu aktivit, které budou tvořit denní náplň zařízení. Program se však bude měnit dle aktuálních podmínek či přání dětí.

Tab. 10: Denní program Mateřské školy Bublínka (Vlastní zpracování)

6:00	otevření MŠ
6:00 – 7:45	scházení dětí, individuální či skupinové činnosti
7:45 – 8:00	komunitní kruh, sdělení denního programu dětem
8:00 – 9:15	výuka základů anglického jazyka, matematiky a informatiky; seznámení dětí s kuchařskými dovednostmi, příprava na svačinku
9:15 – 9:45	dopolední svačinka, příprava na pobyt venku
9:45 – 11:20	vzdělávací činnosti / venkovní pobyt (procházka, návštěva hřiště/zahrady) dle aktuálního počasí, hygiena + příprava na oběd
11:20– 12:15	oběd
12:15 – 13:45	příprava na odpolední odpočinek, čtení pohádky, odpočinek/spánek
13:45 – 14:50	venkovní či vnitřní aktivity dle aktuálního počasí, klidové činnosti, hygiena + příprava na svačinku
15:00 – 15:30	odpolední svačinka
15:30 – 19:00	zájmové aktivity, vzdělávací činnosti, individuální či skupinové činnosti, kreativní tvorba
	postupné odchody dětí domů, příprava zbylých dětí na večeři, večeře dětí
19:00	uzavření MŠ Bublínka

#### **4.1.3 Nabízené služby**

Mateřská škola Bublinka bude poskytovat služby pro děti od 3 do 6 let. Každý den bude realizován stanovený program, se kterým budou rodiče předem seznámeni. Program bude zaměřen na všestranný rozvoj dítěte dle jeho individuálních potřeb. K naplnění těchto potřeb je tudíž nezbytná spolupráce s rodiči, která bude probíhat formou rodičovských setkání přímo s vedením mateřské školy.

Nabízené služby budou zahrnovat:

- zajištění předškolního vzdělávání dětem od 3 do 6 let (každodenní docházka),
- možnost nárazového hlídání bez nutnosti zapsání dítěte v zařízení,
- stravování,
- výuku základů anglického jazyka, matematiky a informatiky,
- výtvarný a hudební kroužek,
- nauka dětí jednoduchým kuchařským dovednostem,
- prázdninový provoz,
- návštěva kulturních, zábavných i vzdělávacích akcí, výlety do okolí.

#### **4.1.4 Zajištění stravování**

Prostory mateřské školy nejsou prozatím připraveny k provozu kuchyně, proto je nezbytné stravu dovážet prostřednictvím specializované firmy. Při výběru firmy pro zajištění stravování je stěžejním faktorem kvalita, dojezdová vzdálenost a dále jeho nabídka stravovacích služeb pro děti předškolních zařízení. Je potřeba brát na vědomí rozdílné potřeb dětí včetně jejich alergií či různých omezení, na které bude samozřejmě brán zřetel.

Po celý den bude dětem zajištěn neomezený pitný režim v podobě vody, čaje, kakaa, mléka či různých ovocných sirupů s co nejvyšší kvalitou složením.

Prozatím s žádnou firmou nebyla realizována spolupráce, v současné době ale probíhá jednání s několika možnými dodavateli ohledně budoucího uzavření kontraktu.



Dle předběžných kalkulací se bude cena stravného pohybovat následovně:

- oběd – 50 Kč
- svačinka – 15 Kč

V případě, že rodiče nebudou mít zájem využít možnosti stravování dítěte ze strany mateřské školy, mohou zajistit pro své děti oběd a svačinky vlastní. Stravu si přinesou v označeném nosiči a ta bude poté dítěti servírována dle pokynů rodičů (ohřev, podání studeného jídla).

Kontrakt bude podepsán s takovou firmou, která bude kromě výše zmíněných požadavků schopná zajistit také dopravu připravených jídel za současného zachování jejich kvality a teploty.

#### 4.1.5 Školné

Tab. 11: Výše školného při pravidelné docházce (Vlastní zpracování)

PRAVIDELNÁ DOCHÁZKA – celodenní		
Dny v týdnu	Cena bez stravného/měsíc	Cena za 1 den
5 dní v týdnu	7 600 Kč	380 Kč
4 dny v týdnu	7 200 Kč	360 Kč
3 dny v týdnu	6 500 Kč	542 Kč
2 dny v týdnu	5 800 Kč	725 Kč
1 den v týdnu	3 900 Kč	975 Kč
PRAVIDELNÁ DOCHÁZKA – půldenní		
Dny v týdnu	Cena bez stravného/měsíc	Cena za 1 den
5 dní v týdnu	6 500 Kč	325 Kč
4 dny v týdnu	5 900 Kč	369 Kč
3 dny v týdnu	5 300 Kč	442 Kč
2 dny v týdnu	4 600 Kč	575 Kč
1 den v týdnu	3 100 Kč	775 Kč

Tab. 11: Cena za nepravidelnou docházku (Vlastní zpracování)

NEPRAVIDELNÁ DOCHÁZKA, NEZAPSANÉ DĚTI		
Poskytnutá služba	Cena bez stravného/den	Cena za 1 hod
Hodinové hlídání		150 Kč
Nezapsané děti – půldenní docházka (7 hod – 13 hod)	850 Kč	142 Kč
Nezapsané děti – celodenní docházka (7 hod – 18 hod)	1 100 Kč	100 Kč
Noční hlídání (19 hod – 7 hod)	1 500 Kč	125 Kč

#### 4.1.6 Organizační struktura

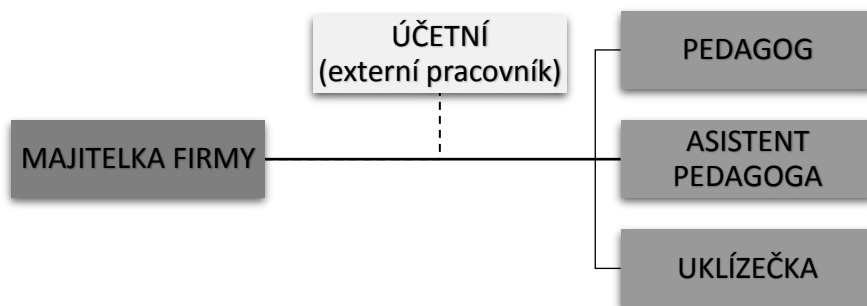
Vzhledem k tomu, že zařízení je společností s ručením omezeným, počet pečujících osob i počet dětí na třídu je v kompetenci zřizovatele <sup>92</sup>. V případě 100 % naplnění kapacit bude ve školce maximálně 18 dětí z důvodu zajištění odpovídající péče. Na 18 dětí připadá jeden pedagog, jeden asistent pedagoga a v případě čerpání dovolené, nemoci či jiných nenadálých skutečností bude k dispozici i samotná majitelka, která disponuje pedagogickým vzděláním. Se zaměstnanci bude uzavřena pracovní smlouva dle platné legislativy.

---

<sup>92</sup> VÚPSV. Pro zaměstnavatele: Jak zařídit školkou. *Výzkumný ústav práce a sociálních věcí* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <[http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/Letak\\_Kolektivni\\_pece\\_zamestnavatele.pdf](http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/Letak_Kolektivni_pece_zamestnavatele.pdf)>.

Roli prognostika, analytika, plánovače, realizátora změn, koordinátora a řešitele problémů převezme majitelka firmy. Bude zajišťovat chod celé firmy, analyzovat budoucí vývoj, následně situaci vyhodnocovat a dle ní dále postupovat. Bude mít na starosti administrativní i personální činnost a v případě zvýšeného nároku na personál se bude také podílet na aktivitách přímo s dětmi. Majitelka se bude částečně věnovat i účetnictví, v její kompetenci bude zadávání faktur vydaných a přijatých do účetního systému, účetní závěrku bude pak provádět externí účetní, která je zároveň i daňovou poradkyní. Účetní má živnostenské oprávnění a provedené práce si bude fakturovat <sup>93</sup>.

Úklid bude zajištěn starší paní v důchodu a bude prováděn vždy večer po konci pracovní doby. V tomto případě bude uzavřena dohoda o provedení práce s limitem tři sta hodin za rok. Péči o zařízení bude průběžně zajišťovat veškerý personál ve spolupráci s dětmi, aby si vybudovaly správné hygienické návyky. Děti budou vždy po skončení aktivit společně uklízet hračky či jiné potřeby, které do té doby užívaly. V případě potřeby a závažnějších poruch bude zavolána externí firma s daným zaměřením <sup>94</sup>.



Obr. 3: Organizační struktura mateřské školy Bublínka (Vlastní zpracování)

<sup>93</sup> NOVÁ, Jaromír; PRUKNER, Vítězslav. *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <<https://publi.cz/books/189/04.html>>.

<sup>94</sup> MAZÁNKOVÁ, Kamila. *Podnikatelský záměr – založení soukromé mateřské školy*. Brno, 2015. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta KRUNTORÁDOVÁ, Ph.D. Dostupné z: <<https://dspace.vutbr.cz/xmlui/handle/11012/37079>>.

#### **4.1.7 Propagace**

Propagace mateřské školy Bublinka bude vypadat následovně. Pro snazší dostupnost informací pro rodiče a pro rozšíření povědomí o nově založené mateřské škole ve Šlapanicích budou zřízeny webové stránky [www.msbubblelinka-brno.cz](http://www.msbubblelinka-brno.cz). Na webových stránkách se potenciální uživatelé služeb dozví veškeré potřebné informace o mateřské škole, naleznou zde program, ceník, galerii fotek dětí i provozovny a kontakt s mapou pro snazší představu o umístění MŠ.

Dále bude zřízen profil na sociální síti Facebook pod názvem Mateřská škola Bublinka, kde se rodiče můžou aktivně zapojit, vyjádřit svůj názor nebo sdělit návrh na zlepšení služeb. Na profil budou pravidelně umísťovány informace o nejbližších plánovaných akcích, náhlých změnách programu nebo upozornění pro rodiče. Dále bude profil sloužit také k propagaci MŠ mezi rodiči, ke stejnému účelu bude v počátcích provozu navýšen rozpočet marketingových kampaní.

Další formou propagace budou letáčky, které umístíme na veřejně dostupná místa, jako jsou například autobusové zastávky či poštovní schránky.

### **4.2 Finanční plán**

Finanční plán je vypracován ve třech variantách dle naplnění kapacit v období od září 2017 do prosince roku 2021. Založení společnosti s ručením omezeným je datováno na 1. září 2017, provoz mateřské školy pak od srpna následujícího roku, aby bylo možné zrealizovat stavební úpravy a další nezbytné přípravy pro spuštění provozu.

#### **4.2.1 Počáteční výdaje**

Kalkulace počátečních výdajů je nezbytná pro získání prvních informací o finanční zátěži podniku a následné stanovení velikosti počátečního kapitálu pro spuštění projektu.

Dle propočtů v níže uvedené tabulce byla výše základního kapitálu stanovena na 850 000 Kč, jež budou financovány z vlastních úspor majitelky, jimiž disponuje na svém bankovním účtu.

Založení společnosti je samozřejmě spojeno se vznikem nákladů. Do těchto nákladů se řadí např. sepsání zakladatelské listiny u notáře, ověřování podpisů a listin, výpisy z rejstříků, ohlášení živnosti, bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu atd.<sup>95</sup>. Největší položkou počátečních výdajů jsou ale stavební práce, jelikož je nutné budovu upravit pro výkon činnosti dle podmínek platné legislativy. Marketingové náklady zahrnují tvorbu jednoduchých uživatelsky příjemných stránek a budování povědomí o vzniku nové mateřské školy ve Šlapanicích.

Nepřesnosti při odhadu výše nákladů mohou v konečném výsledku znamenat, že skutečná velikost nákladů se bude výrazněji lišit od velikosti plánované. Z tohoto důvodu je počítáno i s finanční rezervou, která by případnou odchylku vykryla<sup>96</sup>.

Tab. 12: Počáteční výdaje (Vlastní zpracování)

Počáteční výdaje	Cena
Náklady na založení společnosti	18 000 Kč
Stavební práce	280 000 Kč
Vymalování, koberce, linoleum	60 000 Kč
Vybavení prostor	88 000 Kč
Vybavení zahrady	110 000 Kč
Hračky a výukové pomůcky	27 000 Kč
Kancelářské potřeby	4 500 Kč
Čisticí prostředky	1 600 Kč
Marketingové náklady	38 000 Kč
Finanční rezerva	80 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>707 100 Kč</b>

<sup>95</sup> Náklady na založení společnosti. *Vše o s.r.o.* [online] ©2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <<http://www.e-sro.cz/naklady-zalozeni-spolecnosti.htm>>.

<sup>96</sup> FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. str. 94

#### 4.2.1 Zahajovací rozvaha

Rozvaha poskytuje podniku informace o jeho majetku a zdrojích, z nichž je financován<sup>97</sup>. Informace zjištěné z rozvahy se vážou k určitému datu<sup>98</sup>, v daném případě k datu vzniku. Vznik společnosti s ručením omezeným je naplánováno na září roku 2017, provoz mateřské školy pak na srpen 2018. Zahajovací rozvaha je tedy sestavena k 1.9.2017.

Na straně aktiv jsou Oběžná aktiva tvořena položkou bankovní účet, na který byl poukázán základní kapitál společnosti vložený majitelkou. Na straně pasiv je vlastní kapitál tvořen jedinou položkou, a to základním kapitálem. V rozvaze platí princip bilanční rovnosti, což znamená, že firma nemůže mít více majetku než zdrojů. Ukazatele rozvahy se nazývají tzv. okamžikové neboli stavové<sup>99</sup>.

Tab. 13: Zahajovací rozvaha společnosti Mateřská škola Bublinka s.r.o. (Vlastní zpracování)

Rozvaha společnosti k datu vzniku			
AKTIVA		PASIVA	
OBĚŽNÁ AKTIVA	850 000	VLASTNÍ KAPITÁL	850 000
Bankovní účet	850 000	Základní kapitál	850 000
Σ AKTIV	850 000	Σ PASIV	850 000

---

<sup>97</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza*. Praha: Grada, 2013. str. 31.

<sup>98</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. str. 37.

<sup>99</sup> Ibid. str. 37.

#### 4.2.2 Provozní a mzdové náklady

Provozní náklady jsou pravidelné platby, jež se vztahují k provozní činnosti podniku. Jejich měsíční vyčíslení zobrazuje tabulka níže.

Součástí nákladů na provoz je nájem, jež je současně nejvyšší položkou. Dále jsou náklady tvořeny zálohami na energie, které se platí vždy dle skutečného stavu měřidel, platbami za paušál a internet (telekomunikační služby), za marketing (propagace mateřské školy formou placené reklamy, letáčků, správa stránek) nebo například za vedení účetnictví.

Tab. 14: Provozní náklady (Vlastní zpracování)

<b>Provozní náklady</b>	<b>Měsíčně</b>
Nájem	7 800 Kč
Zálohy na energie	2 900 Kč
Telekomunikační služby	1 000 Kč
Hračky a výukové pomůcky	1 800 Kč
Kancelářské potřeby	2 200 Kč
Čisticí prostředky, hygienické potřeby	3 600 Kč
Marketing	800 Kč
Účetnictví	1 000 Kč
Pojištění	1 300 Kč
<b>Celkem</b>	<b>22 400 Kč</b>

Mzdové náklady jsou vypočteny pro pedagoga, asistenta pedagoga, majitelku společnosti a uklízečku. Pro každého zaměstnance je vytvořena tabulka s kalkulací celkových mzdových nákladů, jenž musí majitelka vynaložit za jeden měsíc na jednoho zaměstnance.

V závěru kapitoly 4.2.2 Provozní a mzdové náklady je také souhrn celkových mzdových nákladů na jeden měsíc.

Všichni zaměstnanci kromě uklízečky budou zaměstnáni na základě platné pracovní smlouvy. Uklízečka bude zaměstnána na dohodu o provedení práce s limitem tří set hodin ročně. Její výdělek nepřesahuje 10 000 Kč za měsíc, tudíž zde nevzniká povinnost odvodu sociálního a zdravotního pojištění <sup>100</sup>.

Tab. 15: Výpočet mzdových nákladů – pedagog (Vlastní zpracování)

<b>Mzdové náklady – pedagog (1. rok podnikání)</b>	
Hrubá mzda	22 000 Kč
Pojistné – zaměstnavatel:	7 480 Kč
- z toho sociální pojištění (25 %)	5 500 Kč
- z toho zdravotní pojištění (9 %)	1 980 Kč
Superhrubá mzda	29 480 Kč
Základ daně	29 500 Kč
Sazba daně	15 %
Daňová povinnost	4 425 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha na daň po zvýhodnění a slevách	2 355 Kč
Pojistné:	2 420 Kč
- z toho sociální pojištění (6,5 %)	1 430 Kč
- z toho zdravotní pojištění (4,5 %)	990 Kč
Čistá mzda	17 225 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele	29 480 Kč

---

<sup>100</sup>DLOUHÁ, Petra. Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti 2016: Kolik vám strhnou. *Peníze.cz* [online] 2016-01-20 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/mzda-a-plat/307894-dohoda-o-provedeni-prace-a-dohoda-o-pracovni-cinnosti-2016-kolik-vam-strhnou>>.



Tab. 16: Výpočet mzdových nákladů – asistent pedagoga, majitelka (Vlastní zpracování)

<b>Mzdové náklady – asistent pedagoga, majitelka (1. rok podnikání)</b>	
Hrubá mzda	11 000 Kč
Pojistné – zaměstnavatel:	3 740 Kč
- z toho sociální pojištění (25 %)	2 750 Kč
- z toho zdravotní pojištění (9 %)	990 Kč
Superhrubá mzda	14 740 Kč
Základ daně	14 800 Kč
Sazba daně	15 %
Daňová povinnost	2 220 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha na daň po zvýhodnění a slevách	150 Kč
Pojistné:	1 210 Kč
- z toho sociální pojištění (6,5 %)	715 Kč
- z toho zdravotní pojištění (4,5 %)	495 Kč
Čistá mzda	9 640 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele	14 740 Kč

Tab. 17: Výpočet mzdových nákladů – uklízečka (Vlastní zpracování)

<b>Mzdové náklady – uklízečka</b>	
Hrubá mzda (24 hodin měsíčně)	1 700 Kč
Záloha na daň před odečtením daňových slev	255 Kč
Daňová sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha na daň po zvýhodnění a slevách	0 Kč
Čistá mzda	1 700 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele	1 700 Kč

Tab. 18: Výpočet celkových měsíčních mzdových nákladů (Vlastní zpracování)

<b>Mzdové náklady – celkem (měsíčně)</b>	
<b>Zaměstnanec</b>	<b>Mzdové náklady</b>
Pedagog	29 480 Kč
Majitelka společnosti	14 740 Kč
Asistent pedagoga	14 740 Kč
Uklízečka	1 700 Kč
<b>Celkem</b>	<b>61 560 Kč</b>

#### 4.2.3 Očekávané výnosy

Hlavním zdrojem příjmů mateřské školy budou platby za školné registrovaných dětí. V případě volných kapacit budou dalšími příjmy platby za nárazové hlídání nezapsaných dětí, ať už hodinové či například noční, půldenní nebo celodenní.

Dle počtu dětí, které budou navštěvovat mateřskou školu, byl vytvořen propočet očekávaných výnosů. Tabulka níže znázorňuje očekávaný měsíční i roční příjem bez DPH při různém využití kapacit, z kterého následně budou vycházet i další výkazy.

Pro výpočet příjmů byly použity ceny školného z kapitoly 4.1.5, kdy bylo ale nezbytné brát v potaz skutečnost, že ceny se liší dle dní a režimu, v jakém budou děti zařízení navštěvovat a na základě toho byly výpočty provedeny.

Tab. 19: Výpočet očekávaných výnosů (Vlastní zpracování)

<b>Očekávané výnosy dle využití kapacit zařízení</b>					
Využití kapacit zařízení	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Počet dětí	4	7	10	14	18
Očekávaný měsíční příjem bez DPH (Kč)	22 000	44 000	66 000	88 000	110 000
Očekávaný roční příjem bez DPH (Kč)	264 000	528 000	792 000	1 056 000	1 320 000

#### 4.2.4 Očekávané náklady

Níže uvedená tabulka uvádí výčet očekávaných nákladů, které obsahují položky provozních a mzdových nákladů, jež jsou vyčísleny pro měsíční a roční období.

Tab. 20: Výpočet očekávaných nákladů (Vlastní zpracování)

Očekávané náklady	Měsíčně	Ročně
Nájem	7 800 Kč	81 600 Kč
Zálohy na energie	2 900 Kč	34 800 Kč
Telekomunikační služby	1 000 Kč	12 000 Kč
Hračky a výukové pomůcky	1 800 Kč	21 600 Kč
Kancelářské potřeby	2 200 Kč	26 400 Kč
Čisticí prostředky, hygienické potřeby	3 600 Kč	19 200 Kč
Marketing	800 Kč	9 600 Kč
Pojištění	1 300 Kč	15 600 Kč
Vedení účetnictví	1 000 Kč	12 000 Kč
Mzdové náklady	61 560 Kč	738 720 Kč
<b>Celkem</b>	<b>83 960 Kč</b>	<b>971 520 Kč</b>

#### 4.2.5 Předpokládaná rozvaha

Předpokládaná rozvaha, jež je uvedena v tabulce níže a sestavována vždy k 31.12. daných let ve zkráceném rozsahu, je zpracována na pět let podnikání v realistické variantě. Zbylé dvě varianty – optimistická a pesimistická jsou uvedeny v příloze č. 1 a 2. Realistická varianta vychází z kalkulací očekávaných výnosů v kapitole 4.2.3 a předpokládá se 80 % využití kapacit školky, což představuje 14 dětí. Optimistická varianta počítá s úplným využitím kapacit, což je 18 dětí. Pesimistická pak pouze se 40 %, tedy se 7 dětmi.

Aktiva podniku tvoří Dlouhodobý majetek (firemní počítač, vybavení zahrady), Zásoby a Krátkodobý finanční majetek, jež představuje peněžní prostředky na bankovním účtu. „Stav krátkodobého finančního majetku je vždy ovlivněn jeho výší na konci předchozího období a výsledkem řízení hotovosti v daném období.“<sup>101</sup>

Pasiva podniku jsou tvořena vlastním kapitálem a cizími zdroji. Vlastní kapitál zahrnuje Základní kapitál ve výši 850 000, jež byl poukázán na bankovní účet majitelkou společnosti z vlastních nevyužitých úspor, VH běžného účetního období a VH minulých let. Cizí zdroje podniku tvoří položka Krátkodobých závazků, které představují mzdové náklady. Daň z příjmu právnických osob bude nulová, jelikož od roku 2019 do roku 2021 si bude společnost uplatňovat ztrátu z minulých let.

Tab. 21: Předpokládaná rozvaha – realistická varianta (Vlastní zpracování)

Rozvaha ve zkráceném rozsahu v Kč k 31. 12.					
Realistická varianta	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>634 300</b>	<b>229 060</b>	<b>336 540</b>	<b>452 520</b>	<b>573 900</b>
Dlouhodobý majetek	210 000	168 000	100 800	50 400	16 800
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>424 300</b>	<b>61 060</b>	<b>235 740</b>	<b>402 120</b>	<b>557 100</b>
Zásoby	36 000	15 200	20 080	34 450	37 810
Krátkodobý finanční majetek	388 300	45 860	215 660	367 670	519 290
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>634 300</b>	<b>229 060</b>	<b>336 540</b>	<b>452 520</b>	<b>573 900</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>634 300</b>	<b>167 500</b>	<b>274 980</b>	<b>390 960</b>	<b>512 340</b>
Základní kapitál	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000
VH běžného účetního období	<b>-215 700</b>	<b>-466 800</b>	<b>107 480</b>	<b>115 980</b>	<b>121 380</b>
VH minulých let	0	-215 700	-682 500	-575 020	-459 040
<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>	<b>61 560</b>	<b>61 560</b>	<b>61 560</b>	<b>61 560</b>
Krátkodobé závazky (mzdy)	0	61 560	61 560	61 560	61 560

<sup>101</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2012. 272 str. 89.

#### 4.2.6 Předpokládaný výkaz zisku a ztráty

Předpokládaný výkaz zisku a ztráty je opět zpracován pro realistickou variantu prvních pěti let podnikání, která počítá s 80 % naplněním kapacit, tedy 14 dětmi. Optimistická a pesimistická varianta předpokládaného výkazu zisku a ztráty je v příloze č. 3 a 4.

Smyslem výkazu zisků a ztrát je poskytnout informace o úspěšnosti ekonomické činnosti podniku. Výkaz znázorňuje vzájemné vztahy výnosů a nákladů, jež jsou spojeny s jejich tvorbou. Nákladové a výnosové položky však nezachycují skutečné hotovostní toky, jelikož výnosy i náklady jsou peněžní částky, které podnik získal či účelně vynaložil, aniž by ve stejném období muselo dojít k jejich inkasu nebo zaplacení <sup>102</sup>.

Od září 2017 do srpna 2018 bylo období před založením mateřské školy, kdy probíhaly přípravné práce pro spuštění zkušebního provozu. Majitelka uzavřela s vlastníkem nemovitosti dohodu, že nájem a zálohy na energie se budou hradit až od spuštění provozu v srpnu 2018. Také nákup hraček, výukových pomůcek, kancelářských, výtvarných a hygienických potřeb proběhl až v roce 2018. Před spuštěním provozu mateřské školy bylo potřeba zajistit tvorbu webových stránek a propagaci nově vznikající školky, proto je částka za položku Marketing vyšší v roce 2017.

Osobní náklady zahrnují mzdové náklady včetně odvodu sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele. V optimistické variantě bude počítáno s přijetím nového zaměstnance, tím pádem se osobní náklady úměrně zvýší, v pesimistické variantě bude majitelka muset propustit asistenta pedagoga a převzít jeho náplň práce pro úsporu nákladů.

Ostatní náklady zahrnují počáteční náklady, které budou vynaloženy na uvedení budovy do stavu schopného provozu mateřské školy.

---

<sup>102</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. str. 51.

Tab. 22: Předpokládaný výkaz zisku a ztráty – Realistická varianta (Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu v Kč k 31. 12.					
Realistická varianta	2017	2018	2019	2020	2021
NÁKLADY					
Nájem	0	39 000	81 600	81 600	81 600
Zálohy na energie	0	14 500	35 800	38 200	37 300
Telekomunikační služby	4 000	5 000	12 000	12 000	12 000
Hračky a výukové pomůcky	0	9 000	21 600	17 000	16 400
Kancelářské a výtvarné potřeby	700	11 000	26 400	24 800	23 600
Čistící prostředky, hygienické potřeby	900	18 000	19 200	19 200	19 200
Marketing	5 000	4 000	9 600	9 600	9 600
Pojištění	0	6 500	12 000	12 000	12 000
Vedení účetnictví	1 000	5 000	15 600	15 600	15 600
Osobní náklady	0	307 800	738 720	738 720	738 720
Ostatní náklady	204 100	503 000	0	0	0
<b>Náklady celkem</b>	<b>215 700</b>	<b>922 800</b>	<b>972 520</b>	<b>968 720</b>	<b>966 020</b>
VÝNOSY					
Tržby za prodej služeb	0	440 000	1 056 000	1 056 000	1 056 000
Ostatní tržby	0	16 000	24 000	28 700	31 400
<b>Výnosy celkem</b>	<b>0</b>	<b>456 000</b>	<b>1 080 000</b>	<b>1 084 700</b>	<b>1 087 400</b>
VH před zdaněním	-215 700	-466 800	107 480	115 980	121 380
Daň z příjmu (19 %)	0	0	0	0	0
<b>VH za účetní období</b>	<b>-215 700</b>	<b>-466 800</b>	<b>107 480</b>	<b>115 980</b>	<b>121 380</b>

Od roku 2019 do roku 2021 bude daň z příjmů nulová, protože společnost si bude uplatňovat ztrátu z minulých let.

#### 4.2.7 Předpokládané cash flow

Peněžní tok neboli cash flow projektu se využívá pro hodnocení jeho ekonomické efektivnosti. Součástí peněžního toku jsou všechny příjmy a výdaje, jež vzniknou v průběhu životnosti projektu, tj. v průběhu výstavby, v období provozu a při likvidaci v případě financování vlastními zdroji <sup>103</sup>.

Stanovení peněžních toků je velmi obtížný úkol, což do počtu veličin a jejich provázanosti. Správné stanovení je však stěžejní při hodnocení projektu a vznik chyby může vést ke špatnému rozhodnutí, zda projekt přijmout či zamítnout <sup>104</sup>.

Předpokládané peněžní toky uvedené v tabulce níže jsou také zpracovány pro realistickou variantu prvních pěti let podnikání, což znamená 80 % využití kapacit a 14 dětí. Optimistická a pesimistická varianta je uvedena v příloze č. 5 a 6. Pro výpočet předpokládaného cash flow byly použity výpočty předpokládané rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

---

<sup>103</sup> FOTR, Jiří. a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. str. 93

<sup>104</sup> Ibid. str. 93.

Tab. 23: Předpokládané cash flow – Realistická varianta (Vlastní zpracování)

Výkaz cash flow ve zjednodušeném rozsahu v Kč k 31. 12.					
Realistická varianta	2017	2018	2019	2020	2021
Stav peněžních prostředků na začátku období	850 000	388 300	45 860	215 660	367 670
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-215 700	-466 800	107 480	115 980	121 380
Odpisy	0	42 000	67 200	50 400	33 600
Peněžní tok z provozní činnosti	-215 700	-424 800	174 680	166 380	154 980
Změna stavu zásob	36 000	-20 800	4 880	14 370	3 360
Peněžní tok z investiční činnosti	0	0	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti	0	0	0	0	0
Zvýšení peněžních prostředků z důvodu zvýšení ZK	0	0	0	0	0
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-461 700	-342 440	169 800	152 010	151 620
Stav peněžních prostředků na konci účetního období – finanční majetek	388 300	45 860	215 660	367 670	519 290



## 4.3 SWOT analýza

### SILNÉ STRÁNKY

- možnost přizpůsobení otevírací doby dle potřeb rodičů (6:00-19:00)
- individuální přístup – maximálně 9 dětí na jednu pečující osobu
- možnost nočního hlídání, prázdninový provoz
- možnost hlídání i pro nezapsané děti (hodinové, půldenní, celodenní)
- nabídka stravovacích služeb i možnost donášky vlastní stravy
- výuka matematiky, informatiky, angličtiny, základů vaření
- pedagogicky vzdělaný personál
- vlastní zahrada
- klidná lokalita, dojezdová vzdálenost od Brna
- návštěva kulturních, vzdělávacích a jiných akcí
- vlastní prostředky k financování začátků podnikání

### SLABÉ STRÁNKY

- relativně vysoká cena školného
- vysoké provozní náklady
- věková hranice pro přijetí dítěte (3 roky)
- nový subjekt (absence historie, klientely, skepse ze strany rodičů)
- vysoké nároky na zaměstnance

### PŘÍLEŽITOSTI

- zvyšující se nároky rodičů na vzdělání dětí
- plné kapacity státních mateřských škol
- nabídka doplňkových služeb (noční hlídání, nárazové hlídání)
- rozšířená otevírací doba
- vlastní zahrada

## HROZBY

- naplnění pesimistické varianty, nedostatečná klientela
- odchod zaměstnanců ke konkurenci
- komplikace při výběru pracovníků
- nespokojenost rodičů a šíření negativních referencí
- vznik nové konkurence v oblasti
- změna legislativních podmínek
- nedostatek finančních prostředků
- nedostatečný dosah marketingových kampaní
- nečekaný výskyt technických problémů většího rozsahu

### 4.4 Analýza rizik

Podnikání, ať už se týká jakéhokoliv odvětví, je vždy spojeno s velkou mírou rizik. Ty je nezbytné identifikovat a následně stanovit postup, jakým v případě výskytu rizik bude podnik eliminovat jejich dopad. Všechny rizika však podnikatel ovlivnit nemůže, jedinou možností v tomto případě je přizpůsobení se daným podmínkám.

V následujících tabulce budou shrnuty možná rizika, která by mohla v souvislosti s výkonem podnikatelské činnosti mateřské školy nastat. Pravděpodobnost výskytu rizik a jejich dopad jsou zmíněny níže:

#### **Pravděpodobnost výskytu:**

- 1 – velmi malá
- 2 – malá
- 3 – střední
- 4 – vysoká
- 5 – velmi vysoká

#### **Dopad možných rizik:**

- 1 – téměř neznatelný
- 2 – malý
- 3 – významný
- 4 – velmi významný
- 5 – kritický

Tab. 24: Analýza rizik podniku (Vlastní zpracování)

RIZIKO	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	DOPAD	VLIV RIZIKA	ELIMINACE RIZIKA
<b>NEDOSTATEČNÁ KLIENTELA, NAPLNĚNÍ PESIMISTICKÉ VARIANTY</b>	3	4	Nedostatek fin.prostředků, zvýšení nákladů na marketing, snížení výnosů vlivem snížení ceny školného	Čerpání bankovního úvěru, zvýšení rozpočtu marketing. kampaní, sleva školného
<b>HROZBA KONKURENCE</b>	2	3	Nenaplnění kapacit z důvodu přechodu ke konkurenci, nutnost snížit cenu školného, nedostatek fin. prostředků, uzavření školky	Poskytování kvalitních služeb (popř. rozšíření), sleva školného, budování dobrého jména mezi rodiči a povědomí o MŠ prostřednictvím marketing. kampaní
<b>NESPOKOJENOST RODIČŮ, NEGATIVNÍ REFERENCE</b>	2	3	Poškození jména MŠ, ovlivnění důvěryhodnosti u rodičů, přechod ke konkurenci, nedostatek fin. prostředků	Dle důvodu nespokojenosti učinit potřebná opatření (upravit nabízené služby, ceny, personální obsazení)
<b>NEVHODNĚ VYBRANÍ ZAMĚSTNANCI</b>	2	2	Nízká kvalita nabízených služeb, nespokojenost rodičů, jejich odchod ke konkurenci, nedostatek fin. prostředků	Důraz na úroveň vzdělání uchazečů, praxi, vztah k dětem, přítomnost odborníka při náboru zaměstnanců
<b>VÁŽNÉ TECHNICKÉ PROBLÉMY</b>	2	2	Nutnost přerušení provozu, nedostatek fin. prostředků	Pravidelné revize, sjednání pojištění
<b>ZRANĚNÍ DĚTÍ</b>	2	2	Šíření negativních referencí, nespokojenost rodičů, přechod ke konkurenci	Nepřetržitý dohled nad dětmi, zajištění bezpečného prostředí v MŠ, sjednání pojištění

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce si kladla za cíl zpracování podnikatelského záměru založení soukromé mateřské školy jako společnosti s ručením omezeným, který by sloužil jako určitý náhled na finanční zátěž při jejím reálném založení.

Prvotním impulsem pro volbu tématu této práce byl námět mladé ženy, která o založení mateřské školy již dlouho uvažuje z důvodu nedostatečných kapacit místních mateřských škol ve Šlapanicích. Dle zdrojů Českého statistického úřadu počet dětí vlivem vyšší porodnosti stále narůstá a v loňském školním roce bylo neuspokojeno přes devět tisíc žádostí o přijetí dítěte do mateřské školy. To značí, že trh ještě není zdaleka přehlcen a zřízení nové mateřské školy má potenciál.

Podnikání, ať už se týká jakéhokoliv odvětví, je vždy spojeno s velkou mírou rizik. Největším rizikem začínajícího podniku, se kterým se může potýkat, je nedostatek finančních prostředků. Toto riziko je však eliminováno vlastními nevyužitými prostředky majitelky zakládající společnosti a možnost samofinancování je dobrým základem do začátku výkonu podnikatelské činnosti.

Dalším důležitým aspektem, který rozhoduje o budoucím vývoji podniku, je naplnění jeho kapacit. Protože nelze jednoznačně určit, jaká bude skutečná situace, až zahájí mateřská škola svůj provoz, byl finanční plán zpracován pro tři varianty, které mohou nastat – realistickou, optimistickou a pesimistickou.

Realistická varianta počítá s 80 % obsazeností, tedy 14 dětmi. Optimistická varianta uvažuje o plném využití kapacit, tzn. 18 dětí. Pesimistická varianta byla zvolena jako hodně pesimistická a počítá tedy pouze se 7 dětmi, což znamená 40 % využití kapacit zařízení.

V případě realistické a optimistické varianty se vložené prostředky začátkem třetího roku vrátí a hospodářský výsledek bude nabývat kladných hodnot. Pokud nastane situace, že se bude mateřská škola potýkat s nedostatkem klientely a počet dětí bude nízký, hospodářský výsledek nabude záporných hodnot a bylo by nutné dále přehodnotit strategii fungování podniku.

Začátky každého podnikání jsou obtížné, zejména bez předchozích zkušeností s výkonem podnikatelské činnosti v daném odvětví. Potenciál projektu a nenasycenost trhu však svědčí o tom, že jsou vhodné podmínky pro založení nové mateřské školy ve městě Šlapanice.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ČESKÁ ŠKOLA. Naučme děti používat digitální technologie a nedělejme z nich zakázané ovoce. *EduLab*. [online] 2016-01-14 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <<http://www.edulabcr.cz/novinky/novinky-ms/naucme-deti-pouzivat-digitalni-technologie-k-prospesnym-cinnostem-a-nedelejme-z-nich-zakazane-ovoce>>.

DLOUHÁ, Petra. Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti 2016: Kolik vám strhnou. *Peníze.cz* [online] 2016-01-20 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/mzda-a-plat/307894-dohoda-o-provedeni-prace-a-dohoda-o-pracovni-cinnosti-2016-kolik-vam-strhnou>>.

FOTR, Jiří. a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

Historie. *Město Šlapanice* [online]. ©2017 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <<http://www.slapanice.cz/historie>>.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOUDELKOVÁ, Věra. *Podnikatelský plán – Soukromá základní škola*. Praha, 2011. Bakalářská práce. VŠKP. Fakulta management. Vedoucí práce Martin KEŠNER. Dostupné z: <<https://www.vse.cz/vskp/eid/26134>>.

Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí* [online] 2017-01-30 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>>.

*Mateřská škola Štístko* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://ms-stistko.cz/>>, <http://www.mskrtecek.cz/>; *Mateřská školka Integra*. [online] ©2017 [cit. 2017-04-15] Dostupné z: <<http://www.naseskolka.eu/>>; *Miniškolka Krteček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.skolkamodrice.cz/>>, *Miniškolka Pupálek* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://pupalek.cz/>>; *Miniškolka šlapanický předškoláček* [online] ©2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <<http://www.slapanickypredskolacek.cz/>>.

MAZÁNKOVÁ, Kamila. *Podnikatelský záměr – založení soukromé mateřské školy*. Brno, 2015. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta KRUNTORÁDOVÁ, Ph.D. Dostupné z: <<https://dspace.vutbr.cz/xmlui/handle/11012/37079>>.

MCSWEENEY, L. A.; T. RAPLEY, C. D; SUMMERBELL, C. A.; HAIGHTON A. a J. ADAMSON. Perceptions of nursery staff and parent views of healthy eating promotion in preschool settings: an exploratory qualitative study. *BMC Public Health* [online]. ©2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <[http://download.springer.com/static/pdf/956/art%253A10.1186%252Fs12889-016-3507-x.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Fbmcpublihealth.biomedcentral.com%2Farticle%2F10.1186%2Fs12889-016-3507-x&token2=exp=1480411477~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F956%2Fart%25253A10.1186%25252Fs12889-016-3507-x.pdf\\*~hmac=ac61f92a070400dfe91be1526ef0635d764d1a2198ba54101457b902475782c8](http://download.springer.com/static/pdf/956/art%253A10.1186%252Fs12889-016-3507-x.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Fbmcpublihealth.biomedcentral.com%2Farticle%2F10.1186%2Fs12889-016-3507-x&token2=exp=1480411477~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F956%2Fart%25253A10.1186%25252Fs12889-016-3507-x.pdf*~hmac=ac61f92a070400dfe91be1526ef0635d764d1a2198ba54101457b902475782c8)>.

MRÁZEK, Kamil. KMS Expert. *Budoucnost v oblasti informačních technologií*. [online] 2000-09-20 [cit. 2017-01-13] Dostupné z: <<http://www.kms-expert.com/budoucnost.html#3>>.

Náklady na založení společnosti. *Vše o s.r.o.* [online] ©2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <<http://www.e-sro.cz/naklady-zalozeni-spolecnosti.htm>>.

Narození v okresech. *Český statistický úřad.* [online] ©2016 [2017-02-11]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xb/narozeni-v-okresech>>.

PEMOVÁ Terezie.; PTÁČEK, Radek a kol. *Soukromá a firemní školka od A do Z: Jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy.* Praha: Grada Publishing, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-4699-9.

Plán legislativních prací na rok 2017. *Vláda České republiky.* [online] 2016-12-30 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/plan-legislativnich-praci-vlady-na-rok-2017-152341/>>

Pohyb obyvatelstva. *Český statistický úřad.* [online] 2016-12-12 [2017-02-27]. <<https://www.czso.cz/csu/czso/ci/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2016>>.

Projekce obyvatel do roku 2050. *Český statistický úřad.* [online] 2014-01-22 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <[https://www.czso.cz/csu/xb/projekce\\_obyvatel\\_do\\_roku\\_2050](https://www.czso.cz/csu/xb/projekce_obyvatel_do_roku_2050)>.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání.* Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav; Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce.* 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 57 s. ISBN 978-80-245-1212-9.

ŠAMALÍKOVÁ, Petra. *Co ovlivňuje rodiče při výběru mateřské školy.* Brno, 2008. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Filozofická fakulta. Vedoucí práce Kateřina KORCOVÁ. Dostupné z: <[https://is.muni.cz/th/178432/ff\\_b/Bakalarska\\_Prace.pdf](https://is.muni.cz/th/178432/ff_b/Bakalarska_Prace.pdf)>.



Školství v Jihomoravském kraji ve školním roce 2015/2016. *Český statistický úřad*. [online] 2016-05-16 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xb/skolstvi-v-jihomoravskem-kraji-ve-skolnim-roce-20152016>>.

VERBEEK, Michaela. *Podnikatelský plán soukromé mateřské školy Kidsunlimited s.r.o.* Praha, 2007. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu. Vedoucí práce Jitka SRPOVÁ. Dostupné z: <[https://vskp.vse.cz/show\\_evskp.php?print=yes&evskp\\_id=8161](https://vskp.vse.cz/show_evskp.php?print=yes&evskp_id=8161)>.

VÚPSV. Pro zaměstnavatele: Jak zařídit školku. *Výzkumný ústav práce a sociálních věcí* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <[http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/Letak\\_Kolektivni\\_pece\\_zamestnavatele.pdf](http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/Letak_Kolektivni_pece_zamestnavatele.pdf)>.

Vyhláška č. 107/2005 ze dne 25. února 2005 o školním stravování. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2005, částka 34/2005. Dostupná také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-107>

Vyhláška č. 137/2004 ze dne 17. března 2004 o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2004, částka 45/2004. Dostupná také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-137>

Vyhláška č. 14/2005 ze dne 29. prosince 2004 o předškolním vzdělávání. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2004, částka 4/2005. Dostupná také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-14#p4>

Vyhláška č. 23/2008 ze dne 29. ledna 2008 o technických podmínkách požární ochrany staveb. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2008, částka 10/2008. Dostupná také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-23#Top>

Vyhláška č. 268/2009 ze dne 12. srpna 2009 o technických požadavcích na stavby. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2009, částka 81/2009. Dostupná také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-268>

Vyhláška č. 410/2005 ze dne 4. října 2005 o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. In: Sbírka zákonů České republiky. 2005, částka 141/2005. Dostupná také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-410>

Základní údaje o JMK. *Jihomoravský kraj* [online] ©2017 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=27204&TypeID=2>.

Zákon č. 306/1999 ze dne 18. listopadu 1999 o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. In: Sbírka zákonů České republiky. 1999, částka 100/1999. Dostupný také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-306>

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ze dne 24. září 2004

Zákon č. 563/2004 ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů České republiky. 2004, částka 190/2004. Dostupný také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>

Žádost o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání. *Základní škola a Mateřská škola, Brno, Staňkova 14, příspěvková organizace* [online]. ©2017 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: [www.zsstanekova.eu/formular\\_ms.doc](http://www.zsstanekova.eu/formular_ms.doc) >.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schématické znázornění SWOT analýzy .....	35
Obr. 2: Živě narození, živě narození mimo manželství a úhrnná plodnost JMK .....	40
Obr. 3: Organizační struktura mateřské školy Bublínka.....	59

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Výživové normy ve školním stravování.....	24
Tab. 2: Srovnání jednotlivých forem podnikání .....	27
Tab. 3: Co ovlivňuje rodiče při výběru školy .....	44
Tab. 4: Umístění a otevírací doba srovnávaných mateřských škol.....	46
Tab. 5: Věkové kategorie a kapacita srovnávaných mateřských škol .....	47
Tab. 6: Nabízené služby srovnávaných mateřských škol .....	48
Tab. 7: Doplnkové služby srovnávaných mateřských škol.....	50
Tab. 8: Cenová politika srovnávaných mateřských škol pro děti mladší 3 let .....	51
Tab. 9: Cenová politika srovnávaných mateřských škol pro děti starší 3 let.....	52
Tab. 10: Denní program Mateřské školy Bublínka.....	55
Tab. 11: Výše školného při pravidelné docházce .....	57
Tab. 12: Počáteční výdaje.....	61
Tab. 13: Zahajovací rozvaha společnosti Mateřská škola Bublínka s.r.o.....	62
Tab. 14: Provozní náklady .....	63
Tab. 15: Výpočet mzdových nákladů – pedagog.....	64
Tab. 16: Výpočet mzdových nákladů – asistent pedagoga, majitelka .....	65
Tab. 17: Výpočet mzdových nákladů – uklízečka .....	65
Tab. 18: Výpočet celkových měsíčních mzdových nákladů.....	66
Tab. 19: Výpočet očekávaných výnosů .....	66

Tab. 20: Výpočet očekávaných nákladů .....	67
Tab. 21: Předpokládaná rozvaha – realistická varianta .....	68
Tab. 22: Předpokládaný výkaz zisku a ztráty – Realistická varianta .....	70
Tab. 23: Předpokládané cash flow – Realistická varianta .....	72
Tab. 24: Analýza rizik podniku .....	75

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Předpokládaná rozvaha – optimistická varianta.....	i
Příloha 2: Předpokládaná rozvaha – pesimistická varianta .....	ii
Příloha 3: Předpokládaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta .....	iii
Příloha 4: Předpokládaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta .....	iv
Rovnice 5: Předpokládané cash flow – optimistická varianta .....	v
Příloha 6: Předpokládané cash flow – pesimistická varianta.....	vi

Příloha 1: Předpokládaná rozvaha – optimistická varianta

Rozvaha ve zkráceném rozsahu v Kč k 31. 12.					
Optimistická varianta	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>634 300</b>	<b>346 760</b>	<b>693 010</b>	<b>1 024 360</b>	<b>1 339 620</b>
Dlouhodobý majetek	210 000	168 000	100 800	50 400	16 800
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>424 300</b>	<b>178 760</b>	<b>592 210</b>	<b>973 960</b>	<b>1 322 820</b>
Zásoby	38 200	17 300	21 180	32 500	35 600
Krátkodobý finanční majetek	386 100	161 460	571 030	941 460	1 287 220
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>634 300</b>	<b>346 760</b>	<b>693 010</b>	<b>1 024 360</b>	<b>1 339 620</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>634 300</b>	<b>270 200</b>	<b>616 450</b>	<b>947 800</b>	<b>1 240 260</b>
Základní kapitál	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000
VH běžného účetního období	-215 700	-364 100	346 250	331 350	292 460
VH minulých let	0	-215 700	-579 800	-233 550	97 800
<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>	<b>76 560</b>	<b>76 560</b>	<b>76 560</b>	<b>99 360</b>
Krátkodobé závazky	0	76 560	76 560	76 560	76 560
Daň z příjmů	0	0	0	0	22 800

Příloha 2: Předpokládaná rozvaha – pesimistická varianta

Rozvaha ve zkráceném rozsahu v Kč k 31. 12.					
<b>Pesimistická varianta</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>634 300</b>	<b>-280</b>	<b>-407 100</b>	<b>-804 920</b>	<b>-1 192 640</b>
Dlouhodobý majetek	210 000	168 000	100 800	50 400	16 800
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>424 300</b>	<b>-168 280</b>	<b>-507 900</b>	<b>-855 320</b>	<b>-1 209 440</b>
Zásoby	36 000	9 200	15 000	27 800	29 700
Krátkodobý finanční majetek	388 300	-177 480	-522 900	-883 120	-1 239 140
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>634 300</b>	<b>-280</b>	<b>-407 100</b>	<b>-804 920</b>	<b>-1 192 640</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>634 300</b>	<b>-47 100</b>	<b>-453 920</b>	<b>-851 740</b>	<b>-1 239 460</b>
Základní kapitál	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000
VH běžného účetního období	-215 700	-681 400	-406 820	-397 820	-387 720
VH minulých let	0	-215 700	-897 100	-1 303 920	-1 701 740
<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>	<b>46 820</b>	<b>46 820</b>	<b>46 820</b>	<b>46 820</b>
Krátkodobé závazky (mzdy)	0	46 820	46 820	46 820	46 820



Příloha 3: Předpokládaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu v Kč k 31. 12.					
Optimistická varianta	2017	2018	2019	2020	2021
NÁKLADY					
Nájem	0	39 000	81 600	81 600	81 600
Zálohy na energie	0	14 500	35 800	38 200	37 300
Telekomunikační služby	4 000	5 000	12 000	12 000	12 000
Hračky a výukové pomůcky	0	13 000	23 600	19 000	17 400
Kancelářské a výtvarné potřeby	700	13 300	27 500	25 600	24 800
Čisticí prostředky, hygienické potřeby	900	22 000	23 200	23 200	23 200
Marketing	5 000	4 000	9 600	9 600	9 600
Pojištění	0	6 500	12 000	12 000	12 000
Vedení účetnictví	1 000	5 000	15 600	15 600	15 600
Osobní náklady	0	307 800	758 850	758 850	758 850
Ostatní náklady	204 100	503 000	0	0	0
<b>Náklady celkem</b>	<b>215 700</b>	<b>933 100</b>	<b>999 750</b>	<b>995 650</b>	<b>992 350</b>
VÝNOSY					
Tržby za prodej služeb	0	550 000	1 320 000	1 320 000	1 320 000
Ostatní tržby	0	19 000	26 000	29 800	33 400
<b>Výnosy celkem</b>	<b>0</b>	<b>569 000</b>	<b>1 346 000</b>	<b>1 349 800</b>	<b>1 353 400</b>
VH před zdaněním	-215 700	-364 100	346 250	354 150	361 050
Daň z příjmu (19 %)	0	0	0	22 800	68 590
<b>VH za účetní období</b>	<b>-215 700</b>	<b>-364 100</b>	<b>346 250</b>	<b>331 350</b>	<b>292 460</b>

Příloha 4: Předpokládaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu v Kč k 31. 12.					
Pesimistická varianta	2017	2018	2019	2020	2021
NÁKLADY					
Nájem	0	39 000	81 600	81 600	81 600
Zálohy na energie	0	14 500	35 800	38 200	37 300
Telekomunikační služby	4 000	5 000	12 000	12 000	12 000
Hračky a výukové pomůcky	0	9 000	14 600	11 000	8 400
Kancelářské a výtvarné potřeby	700	7 000	18 400	16 800	15 600
Čisticí prostředky, hygienické potřeby	900	12 000	13 200	13 200	13 200
Marketing	5 000	4 000	9 600	9 600	9 600
Pojištění	0	6 500	12 000	12 000	12 000
Vedení účetnictví	1 000	5 000	15 600	15 600	15 600
Osobní náklady	0	303 800	734 720	734 720	734 720
Ostatní náklady	204 100	503 000	0	0	0
<b>Náklady celkem</b>	<b>215 700</b>	<b>908 800</b>	<b>947 520</b>	<b>944 720</b>	<b>940 020</b>
VÝNOSY					
Tržby za prodej služeb	0	220 000	528 000	528 000	528 000
Ostatní tržby	0	7 400	12 700	18 900	24 300
<b>Výnosy celkem</b>	<b>0</b>	<b>227 400</b>	<b>540 700</b>	<b>546 900</b>	<b>552 300</b>
VH před zdaněním	-215 700	-681 400	-406 820	-397 820	-387 720
Daň z příjmu (19 %)	0	0	0	0	0
<b>VH za účetní období</b>	<b>-215 700</b>	<b>-681 400</b>	<b>-406 820</b>	<b>-397 820</b>	<b>-387 720</b>

Příloha 5: Předpokládané cash flow – optimistická varianta

<b>Výkaz Cash flow ve zjednodušeném rozsahu v Kč k 31. 12.</b>					
<b>Optimistická varianta</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Stav peněžních prostředků na začátku období	850 000	386 100	161 460	571 030	941 460
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-215 700	-364 100	346 250	354 150	361 050
Odpisy	0	42 000	67 200	50 400	33 600
Peněžní tok z provozní činnosti	-215 700	-322 100	413 450	404 550	394 650
Změna stavu zásob	38 200	-20 900	3 880	11 320	3 100
Peněžní tok z investiční činnosti	0	0	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti	0	0	0	0	0
Zvýšení peněžních prostředků z důvodu zvýšení ZK	0	0	0	0	0
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-463 900	-224 640	409 570	370 430	345 760
Stav peněžních prostředků na konci účetního období – finanční majetek	386 100	161 460	571 030	941 460	1 287 220

Výkaz Cash flow ve zjednodušeném rozsahu v Kč k 31. 12.					
Pesimistická varianta	2017	2018	2019	2020	2021
Stav peněžních prostředků na začátku období	850 000	388 300	-177 480	-522 900	-883 120
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-215 700	-681 400	-406 820	-397 820	-387 720
Odpisy	0	42 000	67 200	50 400	33 600
Peněžní tok z provozní činnosti	-215 700	-639 400	-339 620	-347 420	-354 120
Změna stavu zásob	36 000	-26 800	5 800	12 800	1 900
Peněžní tok z investiční činnosti	0	0	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti	0	0	0	0	0
Zvýšení peněžních prostředků z důvodu zvýšení ZK	0	0	0	0	0
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-461 700	-565 780	-345 420	-360 220	-356 020
Stav peněžních prostředků na konci účetního období – finanční majetek	388 300	-177 480	-522 900	-883 120	-1 239 140